

Autor de
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

**Stephen R.
Covey**

El **8^o**
HÁBITO

De la efectividad a la grandeza

PAIDÓS EMPRESA

Sanborns

El 8º HÁBITO

«Stephen R. Covey ha vuelto a dar en el blanco con el pensamiento más innovador. *El octavo hábito* versa sobre averiguar por qué estamos aquí y ayudar a los demás a que hagan lo mismo. ¿Existe una causa más noble? ¡Que nadie deje de leer este libro!»

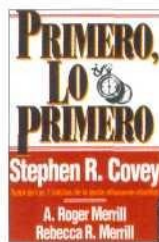
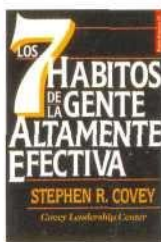
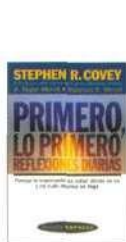
KEN BLANCHARD, coautor de
THE ONE MINUTE MANAGER y *CUSTOMER MANIA!*

«La obra de Covey ha influido en millones y millones de personas de todo el mundo. En este libro da un enorme salto conceptual y nos presenta ideas y prácticas que ejercerán un profundo impacto en toda nuestra vida. *El octavo hábito* es un libro maravilloso, un triunfo del espíritu y, en mi opinión, la obra más importante de Covey.»

WARREN BENNIS, profesor de Management
y autor de *LÍDERES* (con B. Nanus), publicado por Paidós

«Espero que Stephen escriba una docena de libros más. Pero, si no lo hiciera, está claro que *El octavo hábito* será el logro supremo de toda una vida de servicio a la empresa. ¡Que millones y millones de personas de todo el mundo lo lean, lo compartan y se vean impulsadas a tomar con firmeza las riendas de su propia vida!»

TOM PETERS, autor de *EN BUSCA DE LA EXCELENCIA*



ISBN 968-853-595-8



9 789688 535950

4 9 1 0 4



www.paidos.com

Título original: The 8th Habit. Da Eficácia à Grandeza Originalmente publicado em Inglês em 2004 pela Free Press, uma divisão da Simon & Schuster, Inc., New York

Tradução Gemma Andújar, Beatriz Bem, Genis Sanchez e Lucas Barberán Vermal

Eles são estritamente proibidos sem autorização por escrito dos detentores dos direitos autorais sob as penas estabelecidas pela lei, a reprodução total ou parcial desta obra por qualquer meio ou processo, incluindo fotocópias e processamento do computador de autorização e distribuição de cópias de ela contratar ou empréstimo público.

© 2004 pela FranklinCovey Empresa

© tradução de 2005, Gemma Andújar, Beatriz Bem, Genis S. Barberán e Lucas Vermal

DR © de todas as edições em castelhano,
Ediciones Paidós Ibérica, SA
Mariano Cubí 92
08021, Barcelona

DR © desta edição,
Editorial Paidós Mexicana, SA
Rubén Darío 118
Col. Moderna
03510, México, DF
Tel: 5579-5113
Fax: 5590-4361

Pagina web: www.paidos.com

ISBN: 968-853-595-8

Impresso no México - Impresso no México

*Um humilde, corajoso e "grande" que nos
ensinam que a liderança não é uma posição,
mas uma escolha*

RESUMO

Agradecimentos	11
1. A dor	15
2. O problema	27
3. A solução	41

FIRST PARTE ENCONTRE UM VOZ PRÓPRIA

4. Descubra a nossa voz: prendas de nascimento descoberto.....	55
5. Expressamos a nossa voz, visão, disciplina, paixão e consciência	81

Second PARTE INSPIRE Outros a encontrar a sua voz QUE

6. inspirar os outros a encontrar a sua voz: o desafio da liderança	115
--	-----

FOCUS: MODELAGEM E ESTRADAS ENCONTRAR

7. A voz de influência: ser um pequeno leme	147
8. voz confiabilidade: modelagem de personagens e competição	169
9. Voz e velocidade de confiança.....	185
10. Combinando vozes: Encontre um terço alternativa.....	211
11. Uma voz: em busca de uma visão, uma estratégia e valores compartilhado	241

CONCLUSÃO: Alinhamento e capacitar

12. Voz e disciplina de execução: Alinhamento
objetivos e sistemas para alcançar resultados 261
13. A voz opcional para transmitir paixão e talento..... 279

A ERA SABEDORIA

14. 8² hábito e ponto álgido..... 303
15. Sabiamente usar nossas vozes para servir
aos outro 327
- Vinte Perguntas mais freqüentemente..... 355

ANEXOS

- Apêndice 1. O desenvolvimento dos quatro inteligências /
recursos: um guia prático para a ação. . . 367
- Apêndice 2. revisão da literatura sobre teorias de liderança .. 391
- Apêndice 3. Demonstrações representativos do Liderança e
administração.....401
- Anexo 4. O alto preço o desconfiança 407
- apêndice 5. Implementar as quatro disciplinas de execução. 411
- Apêndice 6. ResultadosxQ 413
- apêndice 7. Novamente Max & Max 419
- apêndice 8. O método FranklinCovey 425
- notas 429
- índice analítico e de nomes 437
- em FranklinCovey 459
- em o autor 461
- O desafio 8² hábito (Questionário) 462
- relacionamento Centros de liderança bando 465

Agradecimentos

um das lições mais importantes que aprendi na minha vida que é esta: se nós queremos trazer algo novo devemos preparar em uma maneira totalmente nova. Apesar de toda a importância escrevendo projetos que se comprometeram até agora confirmaram este princípio, é muito fácil de esquecer. Comecei a trabalhar neste livro, há cinco anos, pensando que ele poderia construir uma vida de Estudos de, ensino e consultoria na área de liderança e poderia terminar em poucos meses. Depois de mais de um ano de material ensinado e escrito, minha equipe e eu tenho apenas um primeiro esboço cheio de entusiasmo: finalmente tínhamos feito. Isso foi quando experimentou o que os caminhantes suecos descobrem quando escalar uma montanha: não tivéssemos alcançado o cume, estávamos apenas no final da primeira colina. Desse ponto de vista vontade de novas ideias alcançadas com esforço que poderia fazer coisas que nunca tinha visto e só se pode ver a partir dessa altura. Assim, fixamos o olhar na montanha "real" e iniciamos uma nova subida.

passamos por a mesma experiência outra dúzia vezes, pensando fazer cada vez que tinha finalmente chegado a "cúpula", derrotado cada vez que o livro finalmente já estava "lá", e cada vez, um recibo humilhante para ver que tinha acabado de chegar outro nível crítico de entendimento, que ainda tinha outra montanha em frente.

Os maiores feitos e inspiradora história de como alpinismo não são histórias de sucessos individuais, mas o extraordinário poder de uma equipe unificada, preparação e talento em que cada membro da equipe está empenhada lealmente ao fim com mais membros de e sua visão comum. A maioria das equipes proposta alpinismo escalar o Everest nunca chegar ao topo: há muito poucos que o fazem. Por uma razão ou outra, a maioria das pessoas e equipamentos quando eles são necessários para limitar a condições extremas ou desistir no meio e

Eles decidem voltar, ou eles são forçados a fazê-lo. A história se atrás de cinco anos de ascensão que tem custo de terminar este livro não é diferente. Sem determinação, constância de compromisso, paciência, incentivo e contribuições sinérgicos de extraor- nary equipe que me ajudaram neste projeto, este livro não só HA- Bria tornar o que é, mas Eu nunca teria visto a luz do dia! Então, eu gostaria de expressar minha profunda gratidão a reconhecer as seguintes pessoas por suas contribuições:

- A literalmente dezenas de milhares de pessoas de vários lugares ao redor do mundo que estão interessados em partilhar os seus pontos de vista com sinceridade e que compartilharam boas gra fazer seus problemas, suas tristezas e suas esperanças, que tem por me escala mitido um "cume" de aprendizagem que resultou em uma constante reinvenção, um valiosísi mais idéias e um teste implacável da paciência da equipe.
- A Boyd Craig por sua capacidade extraordinária, seus cinco anos de compromisso, paixão e dedicação à publicação deste li bro; para gerenciar todos os aspectos desta grande equipe pro jeto; por sua liderança e sua associação sinérgica com a nossa editora, o nosso agente e nossa empresa; e especialmente para a sua espiritualidade, a seu critério, flexibilidade, paciência e habilidade com o conteúdo. Também gostaria de expressar minha sincera gratidão a esposa de Boyd, Michelle Daines Craig, por seu magnífico espírito positivo e seu contínuo apoio e sacrifício sustentar esta 'maratona'.
- Meu pessoal do escritório e sua equipe de apoio -Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Darla Salin, Julie McAllister, Nancy Aldrid- ge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thompson e> Christie Brzezinski por sua devoção, sua lealdade e dedicação ao serviço como raro, e por sua cionalidade profissional extraordinário.
- Para os meus colegas dedicados e FranklinCovey, especialmente para Bob Whitman e meu filho Sean para sua revisão cuidadosa e exhausti é o manuscrito final e para o seu feedback valioso e prático.
- Edward H. Powley por sua inestimável ajuda na revisão da literatura sobre liderança e Richard García e Mike Robins por sua incansável e perseverante no auxílio à investigação.
- Tessa Meyer Santiago por sua ajuda na preparação dos primeiros rascunhos do livro.
- Sherrie Hall Everett Um por seus anos de dedicada à criação e recriação do livro de trabalhos gráficos.

Um Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merrill e muitos outros colegas talentosos que nesses anos foram criativamente energia é encontrado por trás dos filmes premiados que são mencionados neste livro.

Greg Link for seu talento e sua visão do futuro em matéria de marketing e para seu contínuo compromisso com a nossa missão. Meu filho Stephen por me ensinar tanto sobre a con- fiança por exemplo pessoal e aprofundar a sua tosse fundamentais teóricos e práticos.

Para meu agente delicioso literária, Jan Miller, e seu parceiro, Shannon Miser-Marven, por muitos anos de excelente serviço e apoio.

Bob Asahina, meu editor de tantos anos, para voltar a me ajudar a lembrar que eu tenho que deixar minha própria mente e começar a pré siem- o lugar onde o leitor está localizado. Para os nossos parceiros valorizados editoras Simon & Schuster especialmente Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue e Dominick Anfuso- para sua perseverança ao longo de um longo processo de "nascimento", que incluiu mais de uma formação "falso trabalho de parto" em caminho até o cume. Minha querida esposa Sandra, meus filhos e meus netos, mas trouxe quase ao desespero por esse projeto sem fim, escolheram a sorrir e me dar incentivo ao invés de re pescoço torcido. Obrigado também ao meu avô amado, Stephen L. Richards; meus pais nobres, Stephen G. e Louise Richards Covey; Meus queridos irmãos e Irene, Helen Jean, Marilyn e John, que desde a minha infância até hoje tiveram tanta influência sobre a pessoa que me tornei. Deus e Pai de todos nós, para Seu plano de felicidade para todos os Seus filhos.

1

A DOR

Ouvimos as vozes:

"Eu estou preso, ossificada".

"Isso não é vida. Estou queimado. "

"Ninguém me aprecia e eu realmente aprecio. Meu chefe não tem o Me- nem ideia do que eu sou capaz. "

"Eu não me sinto particularmente necessário nem no trabalho, nem para os meus adolescentes e mais velhos, ou meus vizinhos ou minha comunidade, ou minha esposa, exceto para pagar as contas ".

"Sinto-me frustrado e desanimado."

"Eu não ganhar o suficiente para fazer face às despesas. Encontro-me incapaz de se mover para a frente.»

"Não vai ter o que tem."

"Eu não posso mudar as coisas."

"Eu me sinto vazio. Vida não tem sentido; Eu estou faltando alguma coisa. "

"Estou exasperado. Tenho medo. Eu não posso dar ao luxo de perder sob TRA. »

"Me sinto só."

"Eu estou muito estressado. Tudo é urgente.»

"Eles controlam cada passo que dou, eu sentir-se oprimido."

"Estou cansado de tanta deslealdade e adulação."

"Eu fico entediado e eu apenas seguir. Quase todos os meus satisfações são estranhos para trabalhar ".

"Eu estou preso tanto trabalho. A pressão é incrível. Eu não tenho tempo ou recursos para fazer tudo.»

"Minha esposa não entende mim e meus filhos não ouvem ou cen OBEDEÇA: em casa, eu não sou melhor do que no trabalho.»

"Eu sou incapaz de mudar nada."

Eles são as vozes das pessoas no trabalho e em casa, milhões de pais, trabalhadores, gestores, profissionais e executivos de todo o mundo que lutam para chegar à frente na nova realidade. Sua dor é pessoal e profundo. o leitor pode identificar-se com muitos

dessas reivindicações. Como Cari Rogers disse uma vez, "o fim mais personalizado é o mais comum"¹

Naturalmente, algumas pessoas *eles são* enterradas em seu trabalho e contribuir para o cheio de energia ... mas muito poucos. Quando estou diante de um grande público muitas vezes perguntam: "Quanto de uste- des concordam que a grande maioria do seu pessoal orga- nização tem mais talento, inteligência, capacidade e tivity crea- de exigir que eles ou mesmo que eles estão permitindo que seu trabalho atual?". Uma esmagadora maioria dos participantes levantar a mão e isso acontece com grupos de todo o mundo. Aproximadamente a mesma percentagem de pessoas reconhecem que são submetidos a talho pressão interna para produzir mais para menos. Refletimos sobre ela. As pessoas estão enfrentando novos e cada vez tentativa expectativa sa para produzir mais por menos em uma mente extraordinariamente complexo mundo, mas simplesmente não estão autorizados a fazer uso de uma parte importante do seu talento e inteligência.

Nas organizações, essa dor é expressa de forma mais clara e a maneira mais prática em sua incapacidade de se concentrar e executar suas maiores prioridades. Utilizando o que chamamos de questionário xQ (Execução Quociente) / 'Harris Interactive, criadores da Harris Poll, entrevistou recentemente 23.000 residentes nos Estados Unidos trabalhando em tempo integral em indústrias Cravo e áreas funcionais chave nal.% Aqui estão alguns dos resultados mais surpreendentes:

- Apenas 37 % Dos entrevistados disseram cla ramente entender o que sua organização tentando alcançar e por quê.
- Apenas um em cada cinco disse que estava animado com as tivas objec sua equipe e sua organização.
- Apenas um em cinco afirmaram que tinham um alinhamento clara da relação entre trabalhos de casa e os objetivos de sua equipe e sua organização.
- Apenas metade estavam satisfeitos com o trabalho que tinha feito após semana.

* Consulte o Anexo 6, "resultados Qx" uma discussão mais detalhada dos resultados do estudo preparado Harris Interactive levantamento 23.000 Work- carne, gerentes e executivos com o questionário

indústrias-chave incluem: hospitalidade, automotivo, bancário / financeiro, comunicações, educação, saúde, exército, o governo / administração pública, comércio Mi- norista, tecnologia e telecomunicações.

áreas funcionais chave incluem: contabilidade, administração / secretariado, publicidade e marketing, executivos, especialistas em TI, administração educacional, profissionais de finanças, administração pública, profissionais de comércio Comunidade sa- e vendedores / representantes.

- Apenas 15% acreditam que sua organização lhes permitiu tomar ple cuidados Finamente objectivos essenciais.
- Apenas 15 % Tinham a sensação de trabalhar em um ambiente de confiança.
- unicamente 17% acreditam que sua organização promoveu Comunicação divergências aberta e respeitosa gerando novas e melhores idéias.
- Apenas 10% acreditam que sua organização atribuída a pessoas responsáveis pelos resultados.
- Apenas 20 % confiava plenamente a organização em que trabalhou.
- Apenas 13% mantiveram uma relação de profunda confiança e cooperação com outros grupos ou departamentos.

Por exemplo, se um time de futebol obtido as mesmas flutuações pun- apenas quatro dos onze jogadores campo saberia o que seu objetivo é. Apenas dois dos onze se importaria. Apenas dois dos onze sa- brian que posição deve jogar eo que eles devem fazer exatamente LY. E, com exceção de dois jogadores, todo mundo estaria competindo contra sua própria equipe em vez de enfrentar a equipe adversária.

Estes dados são preocupantes. fósforominha própria expe- riência com pessoas e organizações em todo o mundo. Apesar de todo o nosso progresso na tecnologia, com inovação de produtos e mercados globais, o Yoria ma- de pessoas não desenvolvem nas organizações onde trabalham. Eles não se sentem animado ou transportado. frus- tered eles se sentem. Eles não sabem claramente em que a organização e quais são suas principais prioridades é dirigida. Eles se sentir preso e vendido novamente. Acima de tudo, eles não acreditam que podem mudar muito os co-sas. Podemos imaginar o custo, do ponto de vista e organização, não para explorar plenamente a paixão, talento e equipe Telligence in-? É muito maior do que todos os im- posições, interesses e os custos do trabalho em conjunto!

Por um oitavo hábito?

O mundo mudou profundamente desde a publicação de Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes * em 1989. Os desafios e complexidades que enfrentamos em nossas vidas e nues-

* Barcelona, Paidós, 1997.

após relações pessoais, em nossa família, na vida profissional e em nossas organizações que pertencem a uma outra ordem de grandeza. De fato, para muitas pessoas, 1989, quando testemunhou a queda do Muro de Berlim marca o início da "idade de informações," o nascimento de uma nova realidade, uma mudança radical de importância vital: o verdadeiro início de uma nova era.

Muitos se perguntam se os sete hábitos permanecem válidas na nova realidade de hoje. Minha resposta é sempre a mesma: é mais para mudar as mais difíceis os desafios são mais válidos. E os sete hábitos referem-se a ser altamente eficaz. Eles representam uma estrutura completa de princípios universais e eternos de caráter e eficácia humana.

Ser eficaz como indivíduos e como as organizações não é mais uma opção no mundo de hoje: é imperativo para entrar no campo de jogo instituído. Mas sobreviver, prosperar, inovar, excel e levar nesta nova realidade vai exigir-nos a aumentar a eficácia e ir além dele. Estas novas demandas da era e necessidades de grandeza. Demandas e necessidades de realização, desempenho apaixonado e uma contribuição importante encontrado em um avião ou uma dimensão diferente. São de



Figura 1.1

uma classe diferente, Apenas o sucesso tão importante difere em qualidade e não quantidade. Aproveitando os mais altos níveis de genialidade e motivação do ser humano que poderíamos Mar chamada de voz exige uma nova mentalidade, um novo esquema de habilidades, um novo conjunto de ferramentas ... um novo hábito mental.

Assim, o oitavo hábito não é uma mera adição os outros sete, um hábito que de alguma forma tinha sido esquecido. Trata-se de ver e aproveitar o poder de uma terceira dimensão dos sete hábitos que responde ao principal desafio da nova era conhe- trabalhador borda. O oitavo hábito é encontrar sua voz e inspiraroutros a encontrar a deles.

O oitavo hábito é a maneira de lançar mentes extremamente promissoras da realidade de hoje. contrasta com a dor ea frustração que eu descrevi. No fundo, é uma realidade eterna. É a voz do espírito humano: cheio de esperança e inteli- gência, forte por natureza com uma inesgotável servir o bom potencial comum. Esta voz também abrange a alma dos ções organizacionais do trabalho que vão sobreviver, prosperar e terão um impacto profundo sobre o futuro do mundo.

"Voz" é apenas relevância pessoal, uma relevância que se manifesta quando enfrentamos nossos maiores desafios e que nos faz estar no auge.

Tal como ilustrado na Figura 1.2, a voz está na intersecção entre talento (nossas presentes e forças naturais), Lapa



A Figura 1 2

Sião (Coisas que nós infundir vigor, somos apaixonados, moti- vamos e inspirar-nos de uma forma natural), necessidade (incluindo o que o mundo precisa) e consciência (aquela voz interior que nos diz o que é certo eo que nos impulsiona a fazer). Quando de- dicamos um trabalho que alimenta tirar proveito do nosso talento e nossa paixão, que vem de uma grande necessidade no mundo que a nossa consciência nos impele a responder, não é a nossa voz, nossa vocação, a chave nossa alma.

Dentro de cada um de nós reside um profundo, inato, quase inexprimível para encontrar a nossa voz no anseio vida. Exploi- revolucionário e exponencial Internet Sion é um dos mais clara manifestação dessa verdade ções modernas. Talvez Internet é o símbolo perfeito da nova economia mundial informa- ção trabalhadores / conhecimento e as mudanças drásticas que ocorreram. Em seu livro Cluetrain Manifesto, publicado em 1999, Locke, Levine, Searls e Weinberger colocar desta forma:

Todos nós estão voltando encontrar as nossas vozes. Aprender a falar uns com os outros. [...] Dentro de, fora, é determinado sarrollando uma conversa que há cinco anos não era e não tinha visto muito desde o início da Revolução Industrial. Agora, abrangendo o planeta através da Internet e da World Wide Web, esta conversa é tão vasta e multifacetada que é inútil tentar guar averi- que versa. É cerca de um bilhão de anos de esperanças, medos e sonhos reprimidos codificado em hélices duplas que ESTÁ o pentean sobre o flashback e deja vu coletivo de nossa espécie estranho e desconcertante. É algo muito antigo, elementar, sagrado, algo muito, muito estranho que foi liberado para os tubos e cabos se- gloXXI.

[...] nesta conversa há milhões e milhões de linhas, mas no início e NNAL cada um é um ser humano. [...]

O desejo ardente que inspira a web é um sinal de tal intenção por isso desejo que só pode ser entendida como algo espiritual. Um desejo indica al- vão faltar em nossas vidas.E o que é que falta é o som da voz humana. O apelo espiritual da web é a promessa do retorno de voz.²

Em vez de descrever ainda mais essa voz, ilustrar através da história verdadeira de um homem. Quando eu conheci Muhammad Yunus, fundada Grameen Bank, um doador de organização excepcional fundada com o único propósito de estender o microcrédito para as pessoas mais pobres de Bangladesh, perguntei-lhe quando e como ele teve sua visão. Ele disse que na primeira ele não tinha visão. Plemente sim- tinha visto alguém que tinha uma necessidade, tinha intenção

Tudo satisfazem e visão começou a se desenvolver. A visão de Muhammad Yunus de um mundo sem pobreza foi lançada após um incidente que ocorreu nas ruas de Bangladesh. Como ele incolumna trevistaba para a liderança que o público em vários jornais, * ele me contou sua história:

Tudo começou vinte atrás anos. Ele ensinou a economia em uma universidade em Bangladesh. O país estava no meio da fome. Eu me senti péssima. Lá eu estava ensinando teorias elegantes de nomics eco na sala de aula com todo o entusiasmo de um recém-doutorado de uma universidade americana. Mas, como ele estava deixando os esqueletos de sala de aula de serra em todos os lugares, as pessoas à espera de morrer.

Eu sentia que tudo o que eu tinha aprendido, tudo o que era teach-fazer, eram fantasias que não faziam sentido para a vida das pessoas. Então eu comecei a tentar descobrir como os moradores ao lado da vida campus universitário. Eu queria saber se, como ser humano, não era algo que eu poderia fazer para retardar ou impedir a morte se apenas uma pessoa. Deixei vista de olho de pássaro permite ver tudo de cima, do céu. E tomei o ponto de vista de uma minhoca, tentando ver o que estava na frente, tentando sentir o cheiro, para tocá-lo, para ver se ele poderia fazer algo sobre isso.

Houve um incidente específico que me levou em uma nova direção. Eu conheci uma mulher que fez fezes de bambu. Depois de falar muito com ela, descobri que só ganhou dois centavos de dólar por dia. Eu não podia acreditar que alguém pudesse trabalhar tão duro e fazer um bambu taburetes tão bonito tão pouco realização de lucros. Ele explicou que não ter dinheiro para comprar o bambu para fazer fezes, teve que pedir emprestado dinheiro do comerciante e ele impôs a condição de que apenas vender produtos para ele e ele ditou preços.

E que explicou os dois centavos: foi praticamente agrilhoadado por essa pessoa. custo de bambu ¿Ycuánto? "Por cerca de vinte centa- você. E se muito bom, vinte e cinco anos ", disse ele. Eu pensei: "As pessoas sofrem por vinte centavos e não há ninguém que possa fazer nada sobre isso?". Eu estava considerando a possibilidade de dar vinte centavos uma mulher, mas eu vim com uma outra idéia: fazer uma lista de pessoas que tiveram esse dinheiro cesidad ne-. Liguei para um dos meus alunos e depois de visitar o blado po- durante vários dias apenas fazendo uma lista de quarenta e duas pessoas nessas condições. Quando eu adicionei a quantidade que você precisa as drogas no total, eu levei a maior surpresa da minha vida: o cendía as- geral vinte dólares! Senti vergonha de ser parte de

* New York Times Syndicate.

uma sociedade que não poderia mesmo oferecer dólares vinte e sete a quarenta e dois seres humanos que trabalham duro e qualificados.

Para se livrar do que a vergonha que tomou o dinheiro do meu bolso e deu para meu aluno. Eu disse: "Dê esse dinheiro para quarenta e duas pessoas que se conhecem e dizer-lhes que é um empréstimo e pode me pagar quando puder. Enquanto isso, eles estão vendendo seus dutos pró a quem eles são bem pagos. "

*Tudo o que é necessário para que o mal
triunfe é que os homens bons não
façam nada*

EDMUND BURKE

Receber esse dinheiro que eles cheio de entusiasmo. E que o entusiasmo me fez pensar "e agora, o que eu faço?". Eu pensei sobre o leito ramo estava no campus da universidade e fui ver o diretor Nerle propor a emprestar-lhes dinheiro. Ele boquiabertos foi! Me disse: "Voce esta louco. Isso é impossível. Como é que vamos para emprestar dinheiro aos pobres? Sem solvência. " Pedi-lhe, dizendo: "Pelo menos tentar, averigüe--lo:. É apenas uma pequena quantidade de dinheiro" Eu disse: "Não. Nosso normal, mas não permiti-lo. Eles não podem fornecer qualquer garantia e não vale a pena na pe- pagar uma quantidade tão pequena ". Propus ir para ver os altos membros da hierarquia bancário em Bangladesh.

Segui o seu conselho e fui ver as pessoas realmente importantes no sector bancário. Todos me disse a mesma coisa. Finalmente, depois de vários dias indo de um lugar para outro eu me ofereci como fiador. "Avalaré o empréstimo mim, vou assinar o que for preciso e para que eu possa dar dinheiro para que eu possa dar-lhe a ninguém."

E foi assim que tudo começou. Eu fui advertido repetidas vezes que eles receberam dinheiro po-Bres jamais retornaria. Eu disse: "Eu vou me arriscar." E a coisa surpreendente foi que me voltou para o último mo centígrados. Cheio de entusiasmo, eu fui para ver o gerente e disse: "Olha, dinheiro de volta, não há problema." Mas ele respondeu: "O que se passa! Basta fazê-lo para enganar. Em breve você será solicitado mais e não deve ele devolve-. " Então eu dei-lhes mais dinheiro, e eu devolvi. Quando eu disse a ele, eu disse: "Bem, talvez você possa fazer um blado po-, mas se isso não funcionar, você dois." Uma vez eu fiz isso em duas aldeias, e funcionou.

No final, ele se tornou uma espécie de luta entre mim, o reitor di- do banco e altos funcionários. Eles me diziam que, com um maior número de aldeias, talvez cinco, isso teria RA-

ZON. Então eu fiz isso em cinco aldeias e tudo o que aconteceu foi que todo mundo me deu o dinheiro. Mas, mesmo assim eles desistiram. Eu di- Jeron: "Dez aldeias. Cinquenta. Cem ". Eventualmente, ele se tornou competição um pecie é- entre eles e mim. Eles mostrou-lhes os resultados que não podem ser negados porque o dinheiro que eu pago era dele, mas não podia aceitar isso porque eles foram treinados para acreditar que os pobres não estão a ser confiável. Felizmente, eu não tinha recebido essa formação e não podia acreditar no que estava vendo, como foi o caso. Mas as mentes dos banqueiros, sua visão foi cegado pelo conhecimento que possuíam.

No final eu pensei: "E por que eu me esforço para convencê-los? Eu com certeza estou totalmente convencido de que as pessoas pobres podem receber o dinheiro e devolvê-lo. Por que não criar um novo banco?". Essa idéia me APA-sionó. Eu escrevi a proposta e pediu a permissão do governo para criar um banco. Convencer o governo me levou dois anos.

Em 2 de outubro de 1983 que se tornou um banco, formas bancários ruins, independente. E quais eram todos animado! níamos TE agora próprio banco e poderíamos expandir como queríamos. E é isso que nós fizemos.

Quando são inspirados por um grande propósito, um projeto extraordinário, todos os seus pensamentos quebrar seus limites. A mente transcende as limitações, a nossa consciência se expande em todas as direções e nós estamos em um mundo novo, grande e maravilhosa.

Yoga Sutras Patanjali

Grameen Bank agora trabalha em mais de 46.000 aldeias em Bangladesh e tem 1.267 agências e mais de 12.000 funcionários. Ele tem servido mais de 4.500 milhões de dólares em empréstimos de doze a quinze dólares, com menos de US \$ 200 média. Cada ano concedido cerca de 500 milhões de dólares em empréstimos. Até se ofereceu empréstimos ce aos mendigos para ajudá-los a sair das ruas e começar a negociação. A quantidade de empréstimo de habitação para trezentos res dolarizada. É pequeno para aqueles que se dedicam a quantidade de negócios. Mas vamos considerá-lo do ponto de vista do impacto dividual in-: pagar 500 milhões de dólares por ano significa que 3,7 milhões de pessoas, 96% dos quais são mulheres, tomar a decisão de quem pode fazer alguma coisa para mudar a sua vida e as vidas de suas famílias; 3,7 milhões de pessoas são capazes de decidir que as coisas cam-Biar; 3,7 milhões de pessoas sobreviver a uma noite sem dormir para apresentar na manhã seguinte, tremendo, mas re-

solto, em um escritório do Banco Grameen. O núcleo deste faculdades mentir [empoderamento] é composta de mulheres que sozinho ou em grupos sinérgicos regido por regras empresários optam por se tornar independente trabalhar em casa ou no seu bairro para Al- canzar uma posição económica próspera e viável . Eles descobriram pia sua voz pró.

Ao estudar e entrevistar alguns dos principais líderes mostradores mun- Tenho notado que, em geral, o seu sentido de visão e de voz foi lentamente em desenvolvimento. Mas eu tenho certeza que existem exceções. A visão do que é possível re- Pente pode quebrar na consciência. No entanto tenho visto que, em termos gerais, a visão aparece quando a pessoa está ciente de alguns cesidad humano ne- e responde a sua consciência tentando satisfazer. E quando ele satisfez essa necessidade, e também vê outra satisfeitos, e, em seguida, encontra um outro, e assim por diante. Aos poucos, ele vai lizando gerado esse senso de necessidade e procurando uma maneira de institucionalizar seus esforços para que eles possam manter.

Muhammad Yunus é um exemplo de um homem que fez exatamente isso, percebendo uma necessidade humana e responder à sua consciência, aplicando seu talento e paixão para aliviar essa necessidade, primeiro, de um ponto de vista pessoal, em seguida, ganhando confiança e procurando soluções criativas problemas e, finalmente, cionalizando capacidade institucional para atender às necessidades da sociedade através de uma organização. Ele encontrou sua voz para inspirar outros a encontrar a deles. Hoje, o movimento de microcrédito está se espalhando em todo o mundo.

*Poucos de nós pode fazer grandes coisas,
mas podemos fazer pequenas coisas
com grande amor.*

MADRE TERESA DE CALCUTA

Dor - o problema - a solução

I começar por descrever a dor dos trabalhadores. Sien- eu encontrei dez pessoas em qualquer nível de qualquer tipo de organização. Sinto famílias, comunidades e cidade So- em geral.

O objetivo deste livro é dar ao leitor um itinerário para guiá-lo de que a dor e frustração para a verdadeira realização, re-

levância, a importância, significado e contribuição na sua paisagem: não só no trabalho ou em sua organização, mas também em toda a sua vida. Em suma, para orientá-lo para que possa encontrar a sua voz. Se o fizer, será também a expandir a sua influência independentemente da sua posição, inspirando outros a importância de você, sua equipe e sua organização para eles encontrar suas vozes e multiplicar a sua eficácia, o seu crescimento e impacto. O leitor vai descobrir que essa influência e a liderança emergir desta eleição, não a posição ou o intervalo.

A melhor maneira e muitas vezes a única, para superar a dor e encontrar uma solução duradoura é, em primeiro lugar, para compreender o problema fundamental causando a dor. Neste caso, grande parte do problema está no comportamento que emana de um paradigma ou visão de incompleta ou defeituosa da natureza humana profundamente sadia, uma visão que mina o senso de valor de pessoas e limita o talento e potencial.

A solução para o problema é semelhante à maioria dos grandes avanços na história humana surge de uma ruptura fundamental com a velha maneira de pensar. A promessa oferecida por este livro é que se o leitor é paciente e procura entender o problema essencial, em seguida, dar a sua vida um caminho a seguir os princípios eternos e saís universais que são incorporados na solução descrita neste livro, sua influência crescer de forma constante a partir de dentro para fora; Você encontra sua voz e inspirar sua organização e sua equipe para encontrar a deles em um mundo que mudou de forma radical.

Capítulo 1 brevemente abordada a realidade dolorosa.

No capítulo 2 é identificado o cerne do problema. Para entender este problema tão arraigado lançar uma luz brilhante sobre os desafios que enfrentamos pessoalmente em nossas Famílias e relações de trabalho, e as organizações que dedicam grande parte da nossa vida. Ele vai exigir algum esforço mental, o equivalente a doze páginas. Mas o investimento envolvido aprofundar o lado humano do que aconteceu em organizações ao longo do século passado, dar ao leitor o paradigma básico para o resto do livro e começar a oferecer sabedoria, orientação e poder para enfrentar os desafios e as grandes oportunidades que enfrentamos em um nível pessoal e nos relacionamentos. Assim, ele vai fazer bem para manter-se porque vai valer a pena.

No capítulo 3 uma visão geral da solução envolve o oitavo hábito que se desenvolve nos títulos restantes, além de uma pequena seção dedicada a explicar como obter a vantagem máxima deste livro é oferecido.

filme: *legado*

Antes de passar para o próximo capítulo, gostaria de convidar o leitor para ver uma breve curta três minutos direitos ao tled Legado primeiro. Foi exibido em cinemas em todo os Estados Unidos. Deve oferecer ao leitor um momento de reflexão sobre os elementos básicos de sua voz e em quatro necessidades humanas universais relaciona- dar-lhes: viver, amar, aprender e deixar um legado. Este fato cortome- transmite sutilmente o modelo ou básico paradigma do livro a ser discutido no próximo capítulo: o modelo de toda a pessoa.

Na maioria dos capítulos do livro me refiro a um tometraje cor- como este, que tem como objetivo ensinar a essência do conteúdo nos capítulos pertinentes. O leitor encontrará estas partículas peri- muitos deles premiados com prêmios e cional Na- internacional na página www.franklincoveymex.com. é- filmes tas, alguns realista e outros de ficção, são muito marcantes e estão cheios de emoções. Estou convencido de que, graças a eles, o leitor pode ver, sentir e compreender este material. Nem eu pensar bem apreciá-los e encontrá-los muito valioso. Mas se algum leitor não está interessado, não há problema. Você pode continuar lendo sem parar nas referências que faço para eles.

Quando você altera a infra-estrutura, reverbera tudo

STAN DAVIS

Estamos testemunhando uma das mudanças mais importantes na história da humanidade. Peter Drucker, um dos principais autores Pen no tempo no campo da gestão, coloca:

"Dentro de algumas centenas de anos, quando a história deste período é escrito de uma perspectiva distante, é provável que o acontecimento mais importante para os historiadores não é a tecnologia ou Internet ou e-commerce, mas nenhuma mudança precedentes na história da humanidade. Pela primeira vez, há muitas pessoas que, literalmente, pode escolher e seu número está crescendo rapidamente. Pela primeira vez, terá de gerir a si mesmos.

E a sociedade não está pronto para isso. "

Para entender o problema essencial e as profundas implicações da declaração profética de Drucker, devemos primeiro contemplar o contexto da história e mais concreto, os cinco eras da voz de civilização: primeiro, a era de caçadores-coletores; em segundo lugar, a era da agricultura; Em terceiro lugar era, industrial; Em quarto lugar, a era do trabalhador e informações conhecimento; e, finalmente, a era emergente da sabedoria.

Imagine por um momento que nós voltar no tempo e nós somos caçadores e coletores de alimentos. Cada dia que saiu com arco e flechas ou pedras e paus para obter co-medida para a nossa família. Isto é tudo o que temos vindo a conhecer, para ver e fazer para sobreviver. Imaginem agora que estamos sobre alguém tentando nos convencer de que nos tornamos o que ele chama de "agricultor". O que nós pensamos seria a nossa reação?

Vemos que escava a terra e que lança algumas sementes nele, mas nada mais. Vemos como a terra e águas limpas de ervas daninhas, mas ainda não vejo nada. Mas no final, vemos uma grande colheita. Percebemos que a sua produção como 'agricultor' é cinquenta vezes maior do que a nossa, como caçadores-coletores, e que estamos entre os melhores. O que faríamos? O mais provável é



figura 2.1

estávamos a dizer: "Mesmo se eu quisesse, eu não podia. Eu não tenho as habilidades ou as ferramentas. " Simplesmente não saberíamos como trabalhar dessa forma.

Agora, o agricultor é tão produtivo que ganhar dinheiro suficiente para mandar seus filhos para a escola e dar-lhes uma grande oportunidade dinheiro. Nós quase não sobrevivemos. Aos poucos, nós somos atraídos para o trânsito no processo de aprendizagem intensa envolvido em se tornar um fazendeiro. Criamos nossos filhos e nossos netos como agricultores. Este é exatamente o que aconteceu no início da nossa história. Caçadores-coletores perderam seu trabalho; o seu número diminuiu mais de 90%.

Depois de várias gerações entrou na era industrial. fábricas são construídas as pessoas aprendem a especialização, a delegação e escalabilidade. Aprender a tratar matérias-primas em uma linha de montagem com níveis muito elevados de eficiência. Estima-se que a produtividade da era industrial é cinquenta vezes maior do que a agricultura familiar. Se fôssemos agricultores que produzissem cinquenta vezes mais do que os caçadores-coletores e re-Processamos, vimos que uma fábrica industrial começa a produzir cinquenta vezes mais do que a nossa produção agrícola, o que dizemos surge? Podíamos sentir inveja e até mesmo se sentir ameaçado. Mas o que precisamos para participar na era industrial? Necessi-

taríamos esquema de novas habilidades e um novo esquema de ferramentas. Mais importante ainda, precisamos de uma nova mente ma esquemática, uma nova maneira de pensar. O fato é que a fábrica estava produzindo industriais cinquenta vezes mais do que a agricultura miliar e, finalmente, os agricultores foram reduzidos em 90%. Aqueles que sobreviveram e permaneceu dedicado à agricultura adotou o conceito da era industrial e criou a cultura industrializada. Hoje, só que dedicado à agricultura 3% da população é-dounidense, mas produz a maioria dos alimentos para todo o país e grande parte do mundo.

Será que o leitor de que a era do trabalhador do conhecimento e as informações que estamos entrando irá produzir cinquenta vezes mais do que a idade industrial? Eu acho que sim. Nós estamos apenas começando a ver. Ela irá produzir cinquenta vezes mais, e não dois, não três, ou dez vezes, não cinquenta. Nathan Myhrvold, em outro CTO era da Microsoft, colocou: "Os principais desenvolvedores de software não são dez, não cem, até mil vezes mais produtivos do que os desenvolvedores de software normais: são 10.000 vezes mais» .

O trabalho de conhecimento de qualidade é tão valioso que desbloquear o seu potencial oferece às organizações uma oportunidade extraordinária para a criação de valor. Se isto é assim, considere o valor de rrollar desen- o potencial dos nossos filhos. Conhecimento força de trabalho re- todos os outros investimentos que fizeram uma família ou organização. Na verdade, os trabalhadores do conhecimento são a conexão entre todos os outros investimentos da organização. Permitem utilizar esses investimentos com precisão, criatividade e influência para uma melhor realização dos objectivos da organização.

Você acha o leitor de que a era do trabalhador do conhecimento vai acabar causando uma redução de 90% dos trabalhadores era industrial? Eu acho que sim. As tendências atuais em subcontratação e desemprego são apenas a ponta do iceberg. Em ty realidades, estas tendências tornaram-se uma questão política muito quente. Mas o fato é que grande parte da perda de empregos na era industrial tem mais a ver com a mudança drástica na nossa economia na era do trabalhador do conhecimento com a política do governo ou acordos comerciais. Será que o leitor para a força de trabalho de hoje será uma ameaça aprender a nova mentalidade, esquema de novas habilidades e o novo esquema de ferramentas desta nova era? Imagine o que vai demorar. Imagine o que vai demorar para nós a agir nesta nova era. Vamos fingir que isso exigirá a nossa orga- nização!

Drucker compara segue o trabalhador foi industrial a lado com o trabalhador da era atual do conhecimento:

O mais importante, sem dúvida, a contribuição mais distinto e próprio ministério ad- do século XX foi que o aumento de cinquenta vezes produtivi- dade do trabalhador manual na fabricação.

Da mesma forma, a contribuição mais importante que a administração deve ser feita século XXI é aumentar a produtividade do conhecimento TRA BASS e trabalhador do conhecimento.

O ativo mais valioso de uma empresa do século XX foi o seu aparelho de produção. O ativo mais valioso de um século XXI, temou de natureza não comercial, serão seus trabalhadores do conhecimento e produtividade pro- deles ^.

De acordo com o grande historiador Arnold Toynbee podemos resumir quase todos a história da sociedade e das suas instituições em seis palavras: Nada falha como o sucesso. Em outras palavras, quando in- frentamos um desafio e nossa resposta é fazer jus a esse desafio, falamos de sucesso. Mas quando estamos diante de um novo desafio, a resposta de idade antes de ele conseguiu já não serve. Falamos sobre o porquê de fracasso. Estamos na era da ment trabalhador conhecido mas temos as nossas organizações seguindo um modelo da era industrial, o que impede completamente a liberação do potencial humano controle. A voz é essencialmente irrelevante. É uma conclusão surpreendente. A mentalidade era industrial que ainda prevalece hoje no local de trabalho simplesmente ser- Virá não na era do trabalhador do conhecimento ou sua nova mina econométrica. E o fato é que as pessoas adotam esta mesma mentalidade troladora con- em casa. Muitas vezes ele predomina em lidar e comunicar com nosso cônjuge e nossas tentativas para ele controlar, motivar e disciplina nossos filhos.

A mentalidade mercantilização da era industrial

durante a era industrial, o ativo principal e os principais propulsores im- de prosperidade econômica foram máquinas e capital de coisas. As pessoas eram necessárias, mas substituível. Os trabalhadores manuais poderia controlar e alterações sem significado: a oferta era muito maior do que a demanda. Cuer- simplesmente tinha pos mais saudável dispostos a seguir os procedimentos mais rigorosos. As pessoas eram como as coisas poderiam ser eficiente com eles. quando

tudo o que queremos do corpo de uma pessoa e, basicamente, não queremos a sua mente, seu coração e seu espírito (todas as máquinas processos inibidores fluidos EEI), reduzimos essa pessoa a uma coisa.

Muitas das nossas práticas modernas de gestão têm sua origem na era industrial.

Deu-nos a crença de que devemos controlar e dirigir a Sonas per-.

Nós demos a nossa noção de contabilidade, que inclui pessoas e máquinas como despesas como ativos. Refletimos sobre ela. As pessoas são colocadas no lucro e perdas como despesa; as máquinas são registrados no balanço patrimonial como um investimento.

Nós demos a nossa filosofia motivação com base em recompensas e punições ("pau e cenoura") Técnica motiva colocando uma cenoura na frente (recompensa) e dirigir com uma vara UN-volta (medo e punição).

Deu-nos RTE-onde dências orçamento centralizados são extrapolados para o futuro e hierarquias e burocracias são formados para

"Deixar os números" - um processo reativo obsoleto que produz culturas empenhados em "gastos para manter no próximo ano" e na salvaguarda nosso departamento.

Todas essas práticas e muitos, muitos mais vêm da era industrial, trabalhando com os trabalhadores manuais.

O problema É que os gerentes de hoje ainda se aplicam o modelo para controlar os trabalhadores industrial mentira conhecida era. Uma vez que muitos que estão em posições de autoridade automático não ver o valor real e o verdadeiro potencial do seu pessoal e não têm uma compreensão completa e precisa da natureza humana, dar às pessoas o mesmo tratamento às coisas. Esta falta de compreensão também os impede tirar proveito de periores su- motivações e talentos das pessoas. O que acontece quando hoje nós tratamos as pessoas como se fossem coisas? Todas faz insultado e se sentem alienados, trabalho despersonalizada e gera uma cultura sindicalizados e contenciosa com base na desconfiança. E o que acontece quando nós tratamos os nossos filhos adolescentes como se fossem coisas? Também faz sentir insultado e alienado, despersonalizado as relações familiares de valor inestimável e desconfiança, conflitos e rebelião.

A espiral descendente de Codependence

O que acontece quando tratamos as pessoas como se fossem coisas? Eles parar de acreditar que a liderança pode ser uma escolha. A maioria das pessoas conceber liderança como uma posição e, em consequência, não se vêem como líderes. Fazer o pessoal de liderança (influ- CIA) uma eleição é como ter a liberdade de tocar piano. É uma liberdade que deve ser conquistada: só assim pode se tornar o priedade chumbo em uma eleição.

Até então, as pessoas pensam que decidir o que fazer é só nas mãos de pessoas em posições de pai autorizado. Eles têm, talvez inconscientemente, das concordou em ser controlado como se fossem coisas. Eles não têm a iniciativa de agir ou quando percebem uma necessidade. Eles esperam para a pessoa com o título formal do líder para dizer-lhes o que fazer e eles respondem como ca. indicado Consequentemente, eles culpam o líder formal quando as coisas dão errado e atribuir mérito quando eles vão bem. E eles vêem que AGRA dece-los "a sua cooperação e apoio."

A relutância generalizada a tomar a iniciativa, agir com independência, não faz nada, mas alimentar o imperativo de líderes formais para dirigir ou controlar seus subordinados. Eles acreditam que isso é o que de- ben fazer para seus seguidores para agir. E este círculo vicioso tensifica in- rapidamente para co-dependência. Defeitos reforçar cada uma das partes e, em última análise, justificar o comportamento do outro. Quanto mais um gerente controla mais de comportamento cesitan ne- levanta mais controle ou direção. cultura codependência que desenvolve e institucionalizar apenas para o ponto que ninguém assume a responsabilidade. Com o tempo, ambos os líderes e os guidores semi confirmar seus papéis em um pacto inconsciente. Impedir a sua própria capacitação [disempowerment] acreditando que os outros devem mudar para que suas próprias circunstâncias pode melhorar. E este ciclo vicioso também ocorre nas famílias, entre pais e filhos.

Essa conspiração silenciosa ocorre em todos os lugares. Não chas pessoas mu- com coragem suficiente para sequer se reconhecem. Sempre que ouvem sobre essa idéia intuitivamente que procurá-los. Quando me ensinar este material para grandes audiências, muitas vezes eu fazer uma pausa depois de um par de horas e fazer esta pergunta: "Como muitos como este material, mas acredito que as pessoas precisam pai Ver- não está aqui?". Normalmente eles caíram na gargalhada, mas a maioria levantar as mãos.

O leitor também pode estar pensando que as pessoas que realmente precisam de um livro como este não ler. Mas essa idéia se revela co-

dependência. Se vemos esse material com base nas fraquezas dos outros que impedem nossa própria capacitação e alimentar essas fraquezas para continuar privando nossas vidas inicial- vai, energia e entusiasmo.

Filme: Max & Max

Antes de aprofundar ainda mais, gostaria de ilustrar a natureza do problema que temos vindo a falar com um pequeno, mas grande curta-metragem intitulada Max & Max. É a história fictícia de Max, a caça RRO pe-, e Max, o chefe do serviço ao cliente. Ele também fala de um chefe, chamado Harold, que trata seus funcionários, in- cluido o Max recém-contratado, como Max trata o seu cão.

A ação Esta breve curto filme se passa no local de trabalho. Mas lembre-se de que todos têm um lugar de jo Work. Para os estudantes, professores e administradores educati- vos é um centro de ensino. Para muitos, é uma posição em uma barragem de em- num serviço público ou administração. Para as famílias, é o lar. E para outros é a comunidade, igreja ou mesquita syna- Goga. Assim, o filme não é apenas sobre o trabalho: sobre as relações humanas e interações entre as pessoas uni dar para um propósito comum. Eu desafio o leitor para mover o nario scede- deste filme para todas as situações de dedicar sua vida na companhia de outros.

As pessoas se identificam com este filme e ressoa com ele, do ponto de vista e do ponto de vista do ou- nização. Convido o leitor a ver Max & Max agora procurando desta página curta-metragem www.franklincoveymex.com. pswd: ieinfa

Vamos agora refletir sobre o filme que acabamos de ver. Max, como a maioria de nós, quando começamos um novo emprego, é cheio de paixão, entusiasmo e ardor. Quando você tem a iniciativa de atrair e manter os clientes, o Sr. Harold empresta uma luta descontínuo MUNAL. Max parece tão paralisado que, em última análise, o seu espírito quebran- ta e cheio de medo, perde de vista a sua finalidade, o seu potencial e a liberdade de escolher. Ele perde sua voz. Jura nunca mais ter outra iniciativa. Max, a pessoa adquire uma mentalidade de cia codependen- com o Sr. Harold e pode ver como ele se torna gradualmente Max, o cão, aguardando a próxima ordem. dríamos po- ser tentado a culpar o problema Sr. Harold,

mas note que *seu próprio* cabeça ele trata-lo da mesma maneira como ele trata Max, seu cão. Este controle é tão insultuosa endêmica em toda a empresa. Toda a cultura é co-dependente. Sem liderança exercícios (iniciativa e influência) porque todo mundo assume senta- fazer que a liderança é uma função da posição.

A verdade é que a maioria das organizações não são fferent muito di- de Max e Sr. Harold. Mesmo os melhores ções organizacionais do trabalho com o qual eu trabalhei durante os últimos quarenta anos tão cheio problemas é-. A dor decorrente destes problemas e desafios torna-se muito mais agudo por causa das mudanças que é- assim dando no mundo. Em geral, como em Max & Max, desafios tosse é- caem em três categorias: organização, relacionamento pessoal.

Ao nível da organização, uma gestão baseada filosofia controle faz com que o desempenho, a comunicação, a remuneração dos / recompensa, treinamento, sistemas de informação e outros cos Basi suprimir o talento e a voz do ser humano. Este trol con-filosofia tem suas raízes na era industrial e cresceu para se tornar o pensamento dominante dos que estão em posições de autoridade em todas as indústrias e profissões. Desta forma pen- sar chamá-lo de mentalidade "objetivar" da era industrial.

A maioria das organizações são preenchidos com pendência code-também ao nível do relacionamento. Há uma falta de confiança e de muitas organizações não têm a capacidade ea mentalidade necessária para resolver suas diferenças de maneira autêntica e criativa. E, embora a organização e prática ticas com base controlo de gestão ajuda fomentar esta co-dependência, o problema é agravado pelo fato de que muitas pessoas têm crescido vendo comparado a outros em sua família e corridas outros na escola, no esporte e no trabalho. Estas influências poderosas inculcada uma mentalidade pai de escassez que faz com que muitas pessoas acham difícil realmente regozijar-se com o sucesso dos outros.

Em um nível pessoal, essas organizações estão cheios em todos os níveis de inteligente, criativo e talentoso que sentem algemado, desvalorizado e sem inspiração. Eles estão frustrados e não acredito que eles têm o poder de mudar as coisas.

O poder de um paradigma

O escritor John Gardner escreveu uma vez: "A maioria das organizações que sofre Problemas desenvolveram um ce-

guera funcional suas próprias falhas. Eles não sofrem porque não podem resolver os seus problemas, mas porque eles não podem vê-los e. Eles de forma efetiva e ex-Einstein: "Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos."

Estas declarações sublinham um dos conhecimentos mais profundos da minha vida: se fizermos mudanças e melhorias para um pouco tiny in- Gradualmente, as práticas de trabalho, comportamentos ou atitudes. Mas se nós fazer melhorias grandes e importantes, trabalhamos com paradigmas. A palavra paradigma vem do paradeigma palavra grega e foi originalmente um termo científico agora é frequentemente usado para designar uma percepção, uma suposta um estuário teológica, um quadro de referência ou lente através da qual contemplado nós o mundo. É como o mapa de um território ou uma cidade. Se eles estiverem errados, não importa muito que nos esforçamos para encontrar o nosso destino ou nós pensar de uma forma muito positiva: que perderemos mesmos. Se preciso, diligência e atitude se importa.

Por exemplo, como estavam tentando curar as pessoas na Idade Média? Por sangria. E qual foi o paradigma? Ele era mau gre san- e assim foi removido. E se nós não pôr em causa este paradigma, o que faríamos? Gostaríamos de fazer mais. Nós seria mais rápido. Nós faria com menos dor. Sangramento se aplicaria à metodologia Seis Sigma ou de gestão da qualidade total. Faríamos análise de variância, controles de qualidade estatística. Estratégico iria realizar estudos de viabilidade e criamos planos de marketing brilhantes para anunciar a ré: "Temos a melhor unidade de sangria do mundo!". Ou poderíamos levar as pessoas para a montanha e deixá-lo lançar a partir precipitando ts para os braços dos outros, para que quando eles voltaram para a unidade de sangramento hospital vai trabalhar com mais amor e confiança. Ou dríamos po- tornar membros da unidade sangria sentam em um círculo em jacuzzis e explorar suas psiques uns aos outros, a fim de desenvolver uma comunicação mais autêntica. Poderíamos até mesmo ensinar o pensamento positivo para nossos pacientes e balhadores em- modo que a energia positiva foi ideal quando um recorte é feito.

O leitor pode imaginar o que aconteceu quando a teoria dos germes foi descoberto quando Semmelweis na Hungria, Pasteur na França e outros cientistas empíricos descobriram que os microrganismos foram uma das principais causas de doença? Ele imediatamente explicou por que as mulheres queriam dar à luz com a ajuda de parteiras. Parteiras foram mais limpo. Lavado. ele explicou por

o que no campo de batalha mais pessoas morreram de infecções por balas. Doenças transmitidas por trás das linhas de frente por micróbios. A teoria dos germes abriu novos campos de pesquisa e orientou as práticas de cuidados de saúde até hoje.

esta É o poder de um paradigma de sucesso. Explica e então guiar. Mas o problema é que os paradigmas, como tradições não desaparecem assim. paradigmas errôneos permanecerá em vigor durante séculos após o outro melhor já descoberto. Por exemplo, embora os livros de história dizem que George Washington morreu de uma infecção na garganta, é provável a morrer por causa do sangramento. infecção na garganta foi o sintoma de alguma outra coisa. Desde o paradigma era que estava errado com o sangue, eles arrancaram vários litros de sangue em vinte e quatro horas. Hoje, em geral, condição SEJA uma pessoa saudável não dá mais de um litro de sangue a cada dois meses.

A nova era do trabalhador do conhecimento é baseado em um novo paradigma que difere completamente do objetivando paradigma da era industrial. Vamos chamar a pessoa inteira paradigma.

E1 paradigma de toda a pessoa

No fundo, só há uma razão muito simples e, geralmente, há tantas pessoas insatisfeitas com o seu trabalho e que a maioria das organizações são incapazes de aproveitar o talento, engenhosidade e criatividade de seu pessoal e não se tornar realmente grande e duradouro organizações. A razão é um paradigma incompleto de quem somos, nossa visão fundamental da natureza humana.

A realidade mais fundamental é que os seres humanos não são coisas simples que motivam e controlam devido; os seres humanos têm quatro dimensões: corpo, mente, coração e espírito.

Se estudarmos todas as filosofias e religiões, seja ocidental ou oriental, desde o início da história registrada, veremos Basicamente essas quatro dimensões: a física / económica, mental, social / emocional e espiritual. Eles são freqüentemente usados palavras diferentes, mas sempre refletem estas quatro dimensões universais da vida. Eles também refletem as quatro necessidades básicas e motivações das pessoas todas ilustradas no filme correspondentes ao capítulo principal: viver (sobrevivência), para amar (relações), aprender (Criação e desenvolvimento) e deixar um legado (sentido e contribuição); ver Figura 2.3.



Figura 2.2

As pessoas podem escolher

Então, o que É a conexão direta entre o paradigma trol con- da "coisa" (peças-de pessoas) predomina no trabalho hoje e a incapacidade dos líderes e organizações RAR inspirar sua equipe para contribuir seu talento? A resposta é



Figura 2.3

simples. As pessoas escolhem. Consciente ou inconscientemente, a cide- até que ponto as pessoas vão dar ao seu trabalho, dependendo do tratamento que recebem e as oportunidades que você tem de usar todas as quatro partes de sua natureza. Essas opções variam de rebelde ou renun- ré, para trabalhar com entusiasmo criativo.

Agora, considere por um momento que as seis opções listadas na Figura 2.4 escolheria -rebelión ou abandono, diência malicioso obediente, condescendência voluntária, são ra cooperação agradável, compromisso genuíno, excitação criativa nos cinco cenários seguintes:



A Figura 02 de abril

em primeiro lugar, não são tratados de forma justa. Ou seja, em nosso lote orga- nização da política; Há nepotismo; o sistema de salários Não parece justo; nosso próprio salário não reflete com precisão o nível de nossa contribuição. Qual seria a nossa escolha?

segundo, Suponha que pagar a coisa certa, mas não fomos tratados muito bem. Ou seja, nós não são respeitados; somos tratados de forma arbitrária e caprichosa, talvez ditada principalmente pelo clima do nosso chefe. Qual seria a nossa escolha?

terceiro, Suponha que nós pago corretamente e eles nos tratam bem, mas nossa opinião é necessária quando ninguém nos pede. Em outras palavras, eles são valorizados os nossos corpos e nossos corações, mas nossa mente é valorizado. Qual seria a nossa escolha?

quarta, Suponha que pagam correctamente (corpo), que nos tratam bem (coração) e nós podemos participar de uma maneira

criativamente (mente), mas é-nos dito para cavar um buraco e enchê-lo de volta ou podemos elaborar relatórios que ninguém vai ler ou utilizar. Em outras palavras, o trabalho é sem sentido (espírito). Qual seria a nossa escolha?

quinto, suponha que nós pago corretamente, eles nos tratam bem e que podemos participar de uma maneira criativa no trabalho significativo, mas à custa de enganar e mentir para clientes, fornecedores e outros funcionários pró-(espírito). Qual seria a nossa escolha?

Note que nós já passamos por quatro partes do paradigma de toda a pessoa: corpo, mente, coração e finalmente espírito (espírito tendo dividido em duas partes: fazer um trabalho e trabalhar sem sentido sem escrúpulos). A questão é se de- satendemos nenhuma das quatro partes da natureza humana, con- verter as pessoas em coisas, e o que vamos fazer com as coisas? Devemos controlá-los, orientá-los e usar a cenoura e da vara para incentivá-los.



A Figura 02 de maio

Tenho essas perguntas em todo o mundo e em vários Cenários é- e um quase inevitavelmente, a resposta sempre cai em um dos mais baixos três categorias: as pessoas se rebelam ou renúncia, devido maliciosamente (ou seja, faz o que eles dizem espera ro não pE- trabalhar) ou, no máximo, limitado a cumprir. Mas na era atual do trabalhador do conhecimento e infor- mações, somente aqueles que são respeitados como pessoas inteiras com

completa de trabalho, o que significa uma compensação adequada, *um bom negócio, o uso da criatividade* e oportunidades para satisfazer as necessidades humanas sem trair princípios (ver Figura 2.5) - optar por uma das três principais opções: cooperação agradável, genuíno compromisso ou excitação criativa (ver novamente a Figura 2.4).

Identidade é destino.

lata o leitor começar a ver porque os problemas fundamentais de trabalho de hoje e a solução fundamental para estes problemas encontram-se no paradigma atual da natureza humana? você pode ver como muitas das soluções para os problemas de nossos lares e nossas comunidades são baseadas no mesmo paradigma? Este paradigma "objetivar" da era industrial e todas as práticas que emanam dele são o equivalente moderno de hemorragia. Mais tarde, a partir do capítulo 6, haverá uma descrição abrangente de quatro problemas organizacionais crônicos devido ao descuido das quatro partes da natureza humana, e também ver a solução para estes problemas, envolvendo quatro papéis a influência de propriedade chumbo. Mas antes de embarcar de resposta e solução individual fazer- lor e os problemas que examinamos.

3 A SOLUÇÃO

Não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou.

VÍCTOR HUGO

Henry David Thoreau uma vez escreveu: "Mil corta as folhas da árvore do mal equivalente apenas uma raiz" .1 Este livro é dedicado a atacar a raiz dos principais problemas que enfrentamos.

Começamos com a dor; nós exploramos o problema reclinada sub-, um problema que tem raízes pessoais representando um paradigma e um conjunto de profundamente enraizado nas tradições do local de trabalho. Agora vamos olhar para o contexto para a solução e um resumo de como ele vai desenvolver no resto do livro.

Eu tenho trabalhado com organizações em todo o mundo há mais de 40 anos e ter estudado as conclusões dos grandes homens- que estudaram organizações. Mais as grandes mudanças culturais que deram origem a grandes mudanças organizacionais do trabalho que mantêm a longo prazo o crescimento, a prosperidade e a contribuição para o mundo começou com a eleição de uma pessoa. Às vezes, essa pessoa era o líder formal, Presidente. Mas, muitas vezes, estas mudanças tinham começado outra pessoa: um profissional, um gerente de linha, assistente de alguém. Independentemente da sua posição, essas pessoas mudaram diante deles. Missão mais de dentro para fora. Seu caráter, sua competência, sua vontade e energia positiva em suma, sua autoridade moral inspirado e levantou outros. Eles tinham um senso de identidade enraizada muito sólida e que tinham descoberto os seus pontos fortes e talentos e aplicados para atender às necessidades e produzir resultados. Outros perceberam e, assim, deu-lhes mais responsabilidade. Eles assumiram esta responsabilidade e até produziu mais resultados. Mais e mais pessoas começaram a ignorá-los. As pessoas que ocupavam cargos importantes queriam saber suas idéias, ou seja, como poderia fazer muito. Cultura chegou mais perto para eles e sua visão vi-

Tais pessoas não se deixam ou muito menor tiem- po por todas as forças desmoralizantes, negativos e insultantes na organização. E, curiosamente, as suas organizações não são melhores do que a maioria. Até certo ponto, todos são uma bagunça. Estes NAS perso- simplesmente perceber que eles não podem esperar por sua fé ou sua organização je- decidir mudar. Tornam-se uma ilha de grandeza em um mar de mediocridade. E isso é contagiante.

Quando tais pessoas tomam esta força interior para ir contra, resistir a provocações culturais negativas e integrado gado egoístas, e criar e manter a sua visão e determinação?

Eles aprendem a conhecer a sua verdadeira natureza e seus presentes. Eles usá-los para desenvolver a visão das grandes coisas que eles querem czar realidades. Com grande sabedoria, eles tomam a iniciativa e cultivar uma profunda compreensão das necessidades e oportunidades ao seu redor. Atender às necessidades que correspondam às suas competências perso- nal, canalizando as suas motivações mais elevadas, o que lhes permite fazer alterações. Em suma, eles encontram a sua voz e usá-lo. Eles servem e inspirar outros. Aplicar os princípios que regem ment creci- e prosperidade dos seres e das organizações humanas, princípios que trazem o melhor e maior de uma "pessoa complexa ta ': corpo, mente, coração e espírito. Igualmente importante, eles escolhem Nem influência bem e inspirar outros a encontrar sua voz por meio desses mesmos princípios.

Esta solução de duas partes -Encontre uma voz e inspirar outros a encontrar o dela é um mapa para as pessoas em todos os níveis de uma organização para maximizar o seu desenvolvimento ea sua influência, tornam-se comercializável, colaboradores irreempla- * e inspirar sua equipe e sua organização como um todo a fazer o mesmo. Assim, este livro é dividido em duas partes:

1. Encontrar uma voz.
2. inspirar outros a encontrar sua voz.

Abaixo está uma breve apresentação deles.

* Para o relatório comparando a nossa avaliação da capacidade da nossa equipe e nossa organização para executar suas principais prioridades com outros casos em todo o mundo ver <www.the8thHabit.com/offers>.

Encontrar uma voz

Dois caminhos convergiram em uma
floresta e seguiu a menos percorrida
E isso mudou tudo Robert

Frost

A Figura 3.1 mostra dois modos de vida diferentes totalmente ilustrado; É um esquema ou simples mapa do oitavo hábito: encontrar uma voz e inspirar outros a encontrar a deles. Este diagrama dos dois caminhos aparecer no início dos seguintes títulos chap- até o capítulo 14. Cada nova versão do diagrama destacará o foco do capítulo. Assim, podemos ver onde estamos, onde estamos e para onde estamos indo.

Todos escolher um dos dois caminhos na vida: jovem e os velhos, ricos e pobres, homens e mulheres igualmente. Uma delas é a ampla e muito movimentada estrada para a mediocridade, o outro é o caminho para a grandeza e significado. O leque de possibilidades entre esses dois destinos é tão grande como a diversidade de dons e personalidades da raça humana. Mas o contraste entre os dois destinos é como aquela entre o dia e a noite.

O caminho para a mediocridade limita o potencial humano. A grandeza não é liberada e torna este potencial. O caminho para a mediocridade deveria abordar a vida de uma forma rápida para um atalho. O caminho de grandeza é um processo de crescimento sequencial de dentro para fora. Aqueles que viajam a estrada de baixo da mediocridade vivem cultura "software" do ego, a concorrência, a escassez, comparação, extravagância e vitimização. Aqueles que passam o caminho superior para a grandeza aumentam acima influências culturais negativas e optam por se tornar a força criativa de sua vida. Há uma palavra que expressa o caminho para a grandeza. Voz. Aqueles que seguem este caminho encontram a sua voz e inspiram outros a fazerem o mesmo. Outros nunca fazem.

A busca de sentido pela alma

No fundo de cada um de nós existe o desejo de viver uma vida de grandeza e contribuição importante realmente, marcando

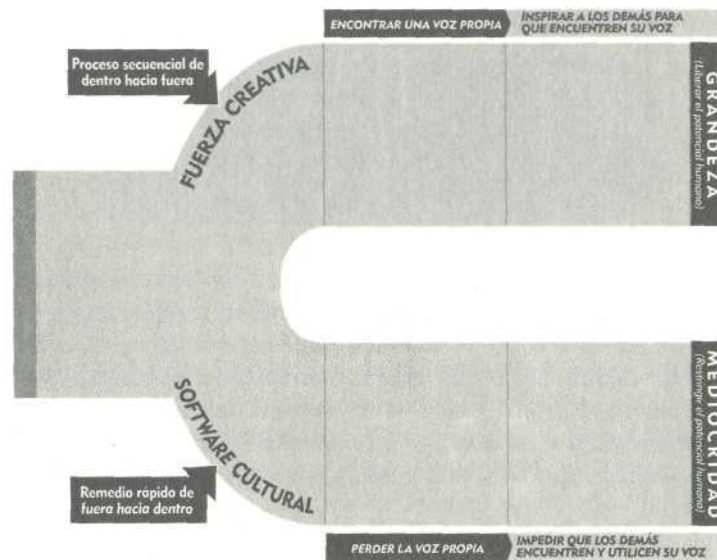


Figura 3.1

uma diferença real. Você pode duvidar de nós mesmos e nossa capacidade de fazê-lo, mas eu quero que o leitor saiba que estou plenamente convencido de que ele pode viver dessa maneira. Tem o interior potencial. Todos nós temos isso. É um direito inalienável da raça humana.

Uma vez que eu falei com o comandante de uma base militar que foi verdadeiramente comprometidos com o objetivo de realizar uma importante mudança cultural dentro da sua organização. Levou mais de trinta anos de serviço, ele já havia atingido coronel e tinha o direito de solicitar retiradas naquele ano. Tendo sido ensinando e instruindo organização por muitos meses, eu pré-gunté por que ele queria realizar esta iniciativa tão duro e escala têm que iria contra e confrontar as forças que resistem tremendas de tradição, letargia a indiferença e desconfiança. Eu até dizer: "Eu poderia descansar. Ele tem uma boa aposentadoria. banquete organizado em sua honra. Entes queridos e colegas iria encher-lo com louvor. "

I tornou-se muito grave e após uma longa pausa, ele decidiu contar-me, uma experiência muito pessoal quase sagrado. Ele disse que seu pai tinha morrido recentemente. Quando o pai estava em seu leito de morte, ele chamou sua esposa e filho (o coronel) para dizer adeus a eles. Eu mal conseguia falar. Sua esposa correu chorando toda a visita;

o filho foi para seu pai e ele sussurrou: "Filho, não vivem como eu vivi. Eu não fiz bem com sua mãe ou com você e, basicamente, eu nunca fez nada de importante. Filho, me prometa que não vai viver como eu. "

Estas foram as últimas palavras Coronel ouviu de seu pai, que morreu pouco depois. Mas ele tinha o melhor legado que seu pai poderia ter deixado. Foi quando ele decidiu fazer algo importante em todas as facetas da sua vida.

Mais tarde, o coronel me disse que ele tinha pensado retirar-se e descanso. No fundo, ele esperava que seu sucessor não agiria assim como ele e todos pudessem vê-lo claramente. Mas quando eu tinha esta revelação quando seu pai morreu, não só ele decidiu se tornar um catalisador para a mudança para incorporar alguns princípios cultura de liderança durável de seu comando também decidiu garantir que seu sucessor poderia ser mais bem-sucedido que tinha tido isso. Esforçando-se para institucionalizar esses princípios de liderança nas estruturas, sistemas e processos de sua organização, aumentar a probabilidade de que seu legado passado de um líder geração para o próximo líder.

Ele também me disse que, mesmo que a experiência com o pai tinha conscientemente seguiu o caminho mais fácil, basicamente, atuando como custodiante das tradições do passado e escolhendo uma da mediocridade vi-. Mas depois da morte de seu pai, ele tomou a resolução que não tinha tomado uma vida de grandeza, uma vida de contribuição real, uma vida de significado, uma vida que realmente permitiu traçar.

Todos nós podemos decidir conscientemente para deixar para trás uma vida de mediocridade e levar uma vida de grandeza em casa, no trabalho e na comunidade. Seja qual for a nossa situação, todos e cada um de nós pode tomar essa decisão: festando é manifestamente enfrentar essa grandeza escolhendo uma doença incurável com um espírito magnífico está influenciando de forma positiva na vida de uma criança e dando aquela criança um senso de valor e potencial, está se tornando catalisadores de mudança em uma organização ou o lançamento de uma grande causa na sociedade. Todos nós podemos decidir que queremos viver uma grande ou, mais simples ainda, vida, não só quer ter um bom dia, mas um grande dia. Não importa quanto tempo tomamos viajando ao longo do caminho da mediocridade: podemos sempre optar por mudar de rumo. Sempre. Nunca será tarde demais. Podemos encontrar a nossa voz.

Uma vez que tenhamos tomado a decisão de seguir o "caminho trilhado Me- nós," o caminho para encontrar nossa própria voz é:

1. **Descubra nossa voz** vinda Verda dera entender nossa natureza o que eu chamo os três presentes esplêndidas de nascimento (Capítulo 4) - e desenvolver e implementar integridade inteligência ligada a cada uma das quatro partes de nossa natureza.
2. **Expressar nossa voz** cultivando as manifestações vate mais ELE dessas inteligências humanas: visão, disciplina, paixão e consciência (Capítulo 5).

Filme: Descoberta de um personagem

Eu gostaria de compartilhar com o leitor com um poderoso e verdades história Dero que incorpora este processo de encontrar a nossa voz. Vários anos atrás, a nossa empresa colaborou com a nossa sede local da televisão pública para transmitir um vídeo dramatização tínhamos criado e gravado na Inglaterra. O personagem central desta história extraordinária é um inglês que tinha passado sua infância nas ruas para se tornar um escritor muito bem sucedido com uma casa muito agradável e uma família amorosa. No entanto, no momentum para a história sofreu o chamado "bloqueio de escritor". Parecia que sua criatividade estava exausto. Suas dívidas foram aumentando. O tor edi-pressionou-o muito com prazos. Toda vez que ele se sentia mais deprimida. Ele começou a temer que seus filhos acabam nas ruas como tantos outros que tinha conhecido, como ele tinha pasa-fazer a si mesmo em sua infância, especialmente quando seu pai foi preso por dívida.

Eu estava muito desanimado. Eu não conseguia nem dormir. Ele começou pa- sar noite vagando pelas ruas de Londres. Ele podia ver a pobreza, as condições desumanas de crianças que trabalhavam em fábricas noite, a terrível luta dos pais que mal podia sus- tentá suas famílias. Gradualmente totalmente percebeu que a Rhea-dade de que ele estava vendo: o impacto do egoísmo e da ganância daqueles que tirar vantagem dos outros. Mas em seu coração uma idéia que começou a crescer em sua mente surgiu. Não era algo que eu poderia fazer e poderia mudar as coisas!

ele voltou para escrever, mas com uma energia e entusiasmo que tinha sido ca. nun- A visão de sua contribuição foi apaixonado e con-

afundou. já havia dúvida ou desânimo. Ele não cuida de seus próprios assuntos financeiros. Queria publicar essa história, fazê-lo o mais barato possível, torná-lo disponível para o maior número possível de pessoas. Sua vida tinha mudado completamente. No final, HA Bia encontrou sua voz.

convido o leitor a ver o breve curta-metragem que conta a experiência deste homem excepcional, olhando para ele em www.franklinco-veymex.com. Eu acho que vai ser inspirado pelo resto da história.

Inspirar outros a encontrar sua voz

Quando encontramos nossa própria voz, a escolha de estender a nossa influência, ampliar nossa contribuição, é a escolha para inspirar outros a encontrar a sua própria voz. Inhale (que deriva do inspirare Latina) significa dar vida. Quando reconhecemos e respeitamos os outros, quando damos espaço para que eles possam dar voz aos quatro aspectos da sua natureza física, mental, emocional / social, e espiritual gênio, criatividade, paixão, talento e motivação que estavam latentes são liberados. Organizações onde uma crítica massa de pessoas e equipes expressar plenamente a sua voz, que será o próximo grande passo no campo da produtividade, inovação e liderança no mercado e na sociedade.

A segunda parte do hábito 8 começa no capítulo 6. Seu objetivo é inspirar outros a encontrar a sua própria voz. Desde que a maioria do trabalho é realizado em organizações, centra-se nos princípios que podemos aplicar para influenciar positivamente nas pessoas que permanecem de qualquer organização (empresa, educação, governo, militar, comunidade, mesmo família).

É muito provável que o leitor muitas questões práticas como 'sim, mas ...' também surge. Para ajudá-lo, no final de cada um dos capítulos restantes encontrará uma breve seção com perguntas frequentes e minhas respostas a elas. Espero que você esteja útil, mas você pode ignorá-los se você não quiser. Após a última Apter CA-, você também vai encontrar um "parágrafo" dedicado a perguntas e respostas mais gerais e exaustivos.

Tirar o máximo proveito deste livro: a aprender através do ensino e da prática

Se o leitor quer tirar o máximo proveito deste livro e iniciar um profundo processo de mudança e crescimento em sua vida e sua organização, eu recomendo duas ideias simples. Se você optar por implementar, eu garanto resultados espetaculares. O primeiro é para ensinar aos outros o que você aprende; o segundo é aplicar o que você aprende de uma forma sistemática: Eu praticá-lo!

ET cada PROGRESSO E AÇÃO

Praticamente todos reconhecem você aprende melhor quando ensinado a outra pessoa e que o que é aprendido é internalizado quando você vive.

atrás anos, ele ensinou na faculdade, eu conheci um sor visitar profissão, Dr. Walter Gong, que veio de San Jose, Cali fornia, e ensinar um curso de semestre para teach- corpo como que foi intitulado "Melhorar ensino ". A essência deste programa era este grande princípio: a melhor maneira de obter al- Guien aprender é fazer com que um professor. Em outras palavras, um demos material que eles aprendem melhor quando ensinamos.

Eu imediatamente aplicado este princípio no meu trabalho e na minha casa. Cuan- que começou a ensinar na universidade, eles atendido apenas quinze a trinta alunos. Quando eu comecei a aplicação do princípio da Dr. Gong, eu vi que eu poderia ensinar efetivamente muitos mais; De fato, em algumas de minhas aulas ele veio a ser cerca de mil estudantes e seu desempenho e as pontuações obtidas em testes eles Taron aumen- claramente. Por quê? Porque quando você ensinar você a aprender melhor. Cada aluno se torna um professor e cada professor se torna um estudante.

mas o paradigma típico diz que o número de alunos por professor é crucial que os estudantes têm menos significa financiar uma maior qualidade ense-. No entanto, se os nossos alunos se tornam professores, nossa ação é multiplicado porque mudamos o fulcro.

Por outro lado, quando nos ensinar aos outros o que estamos aprendendo implicitamente adquirimos o compromisso social a viver o que nós ensinamos. E, naturalmente, estaremos mais motivados para aprender o que Vir versa. Isso fornece uma base para a partilha de aprofundar a aprendizagem, comprometimento e motivação, para conceder

legitimidade para mudar e formar uma equipe de suporte. Veja também cria links para compartilhar com os outros, especialmente nossos filhos. Vamos regularmente ensinar o que aprenderam na escola. Minha esposa Sandra e eu vi que algo tão simples como isso elimina virtualmente qualquer necessidade de motivação externa para estudar. Aqueles que ensinam o que aprendem são de diferença, os melhores alunos.

Eu INTEGRAÇÃO UMA VIDA Nuestra o que aprendemos

Saber e não fazer, não é realmente sabe. Aprender e prática não é aprender. Em outras palavras, entender alguma coisa, mas não implementar, é não compreender. Conhecimento e compreensão são internalizados pela única aplicação. Por exemplo, dríamos po- estudar tênis como um esporte, lendo livros e assistir a palestras, mas não realmente conhecê-lo se você não prati- ticamos. Sabe e não sabe.

A melhor maneira de conhecer a si mesmo não é a contemplação, mas ação. Esforce-se para cumprir o seu dever e em breve você vai saber o que substância que são feitos.

JOHANN W. GOETHE

Pelo menos há quatro abordagens que o leitor possa tomar para aplicar o que aprendeu neste livro.

1. A primeira é simplesmente a ler o livro do início ao fim e então decidir o que se aplicam às nossas vidas e nosso trabalho. Esta é a maneira mais Sonas por livro de endereços. Ela reflete o desejo de muitos de nós emocionalmente ou mentalmente conectado com o fluxo de idéias de um livro e aplicá-las mais tarde.
2. A segunda abordagem é ler todo o livro e, em seguida, usar a compreensão geral e motivação cumulativo para lê-lo novamente, desta vez com a intenção de aplicá-lo na mosca. Esta abordagem pode ser muito útil para muitas pessoas.
3. Outra abordagem que na minha opinião é a que produz melhor resultados- é olhar para o livro como um programa

crescimento e desenvolvimento pessoal de um ano. diquemos De-um mês cada um dos restantes doze capítulos. Vamos começar com o próximo capítulo, ensinámoslo, lue-ir e aplicá-lo para o resto do mês. Veremos que se você realmente tentar aplicar o que aprendemos em cada capítulos lo por um mês, a nossa compreensão dos títulos chap- restantes melhorar consideravelmente.

4. A quarta abordagem é simplesmente adaptar o terceiro para o nosso próprio ritmo pessoal. Alguns leitores vão querer trabalho-frasco com cerca de um capítulo de um mês, ler e aplicar um novo capítulo a cada semana, ou a cada dois, ou a cada dois meses ou tão freqüentemente quanto considerado apropriado. Isso mantém o der po- da terceira abordagem, oferecendo-nos a flexibilidade para se adaptar aos nossos próprios desejos e circunstâncias.

Para ajudar o leitor a aplicar os princípios de cada capítulo, e qualquer abordagem que você decidir ir, tenho a reunir várias idéias e vários exercícios que ajudarão você a dar os primeiros passos. Basta digitar <[www.The8thHabit.com.br / ofertas](http://www.The8thHabit.com.br/ofertas)> para estes exercícios. Tenho também incluiu nas páginas 462-463 do livro um questionário que pode ajudar o leitor a superar o que poderíamos chamar de "o desafio 8^{para} hábito " e cada capítulo envolve executando as seguintes etapas de desenvolvimento / action:

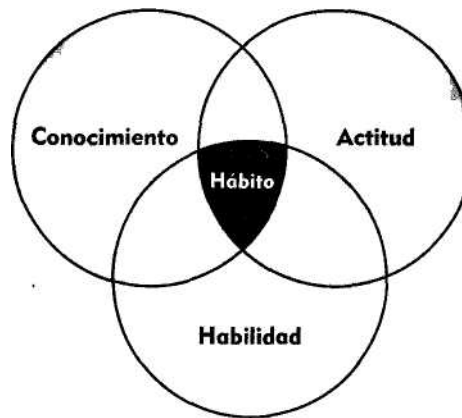
1. Leia o capítulo.

2. ensinar Capítulo menos duas pessoas, seja trabalhando clothiers com, membros da família, amigos, etc.
3. Fazer um esforço sincero coordenado por viver os princípios contidos no capítulo durante um mês.
4. relatório um colega, membro de confiança da família ou amigo dos resultados e as coisas que você aprendeu ao tentar viver de acordo com as idéias do capítulo.

Uma vez que o leitor tenha totalmente concluída a nário questionável do "Desafio 8² hábito " p. 462, você pode certificar que ele tem feito em<www.The8thHabit.com/challenge> e receber um reconhecimento especial para a sua realização.

antes de se mudar a primeira parte, "Encontrar uma voz', considere as seguintes palavras de Abraham Lincoln:" Os dogmas do passado tranquila, mas não servem presente tempestuoso ". te-

nemos a repensar as coisas. Não só devemos desenvolver uma nova mentalidade: é preciso também desenvolver uma nova Dades habili- e novas ferramentas. E isso é difícil de fazer; -nos longe de nosso conforto. Mas não surgiu uma nova realidade, uma nova economia, um novo desafio. Este novo desafio, não só vir sur- na nova realidade, mas para encontrar verdadeiramente confortável em que exige uma resposta nova, um novo hábito. Lembre-se que os hábitos estão na intersecção de atitudes, habilidades e conhecimentos. Como o leitor desenvolve três di- dimensões 8a hábito, ele vai colocar-se ao novo desafio e suas próprias possibilidades ilimitadas.



A Figura 3 mostra dois

PRIMEIRA PARTE

ENCONTRE UM VOZ PRÓPRIA

*Tantos presentes
Nascimento, tantos belos presentes
ainda não descobertos
Deus lhe enviou.
Amado não se importa de repetir,
"O seu é tudo o que eu tenho." Tantos,
que amavam os presentes
Seu nascimento não descoberto.'*

Hafiz

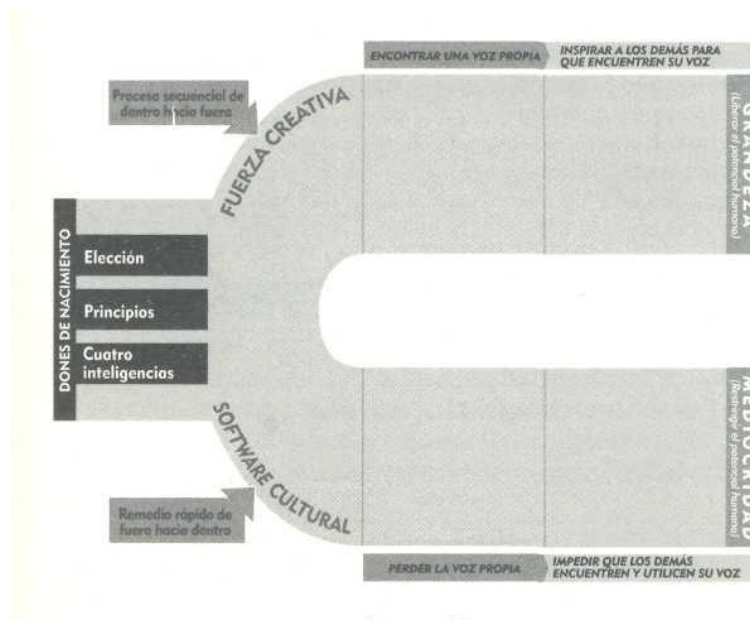


Figura 4.1

O poder para descobrir a voz reside no potencial que nos foi dada no nascimento. As sementes de grandeza foram plantadas em é- dormente Tado, sem germinar. Fomos premiados esplêndida "Presentes de nascimento" -talentos, capacidades, privilégios, posturas inteligências, que oportunidades- seria em grande parte desconhecido, mas por nossas próprias decisões e nossos próprios esforços. obrigado

estes dons, o potencial de cada pessoa é enorme, mesmo infinito para. No fundo, não podemos sequer imaginar o que uma pessoa pode ser capaz de. Um bebê pode estar criando mais dependente do verso uni-, mas depois de alguns anos se torna o mais poderoso. Quanto mais usamos nossas habilidades existentes e desenvolver mais habilidades e concedemos maior a nossa capacidade.

*tudo crianças são gênios nascidos; rapidamente,
inadvertidamente 9999 10000
Eles são privados de seu status como gênios
por adultos.*

Buckminster FULLER

Vamos olhar para os três presentes mais importantes (Figura 4.2):

Primeiro, a liberdade e a capacidade de escolher.

Em segundo lugar, as leis ou princípios naturais de caráter universal que nunca mudam.

Em terceiro lugar quatro inteligências ou habilidades: física / econômica, emocional / social, a mental e espiritual. Estas inteligências / capacidades correspondem às quatro partes da natureza humana simbolizadas pelo corpo, coração, mente e espírito.



Figura 4.2

Escritor Marianne Williamson perfeitamente expressa quantas vezes oprimir-nos e para nos aterrorizar nossos talentos inatos, que na minha opinião, em grande parte devido ao sentido de responsabilidade que nos foi imposta:

Nosso medo mais profundo não é que nós não somos até ele. Nossos medo mais profundo é que o nosso poder é incomensurável. A nossa luz, não nossa escuridão que mais assusta é nós. Nos perguntamos: Quem sou eu para ter inteligência e beleza, para alguém fabuloso e talentoso? Mas realmente, quem somos nós para não ser? Somos filhos de Deus. -Nos insignificantes não serve ao mundo. Não há nada alpendre inteligente para que os outros não se sintam inseguros em nossa empresa. Estamos todos feitos para brilhar, como fazem os dren Ni. Nascemos para manifestar a glória de Deus em nosso terior in-. Não é apenas em alguns de nós; Ele está em todos. E quando nos permitimos nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às outras pessoas permissão para fazer o mesmo. Quando nos libertamos do nosso medo, nossa presença automaticamente liberta os outros.²

Nosso primeiro presente de nascimento: a liberdade de escolher

Por meio século I Tenho dedicado ao tema deste livro em chos mu- contextos diferentes ao redor do mundo. Se alguém me perguntou o tema ou assunto parece ter mais impacto sobre as pessoas, o que é uma grande ideia tem ressoado em minha alma mais profundamente do que qualquer outro, se você me perguntar o ideal é o mais prático, mais importante, mais apropriado, independentemente da circunstâncias, responder ense- guida, sem reservas, com a mais profunda convicção, com todo meu coração e toda minha alma, que somos livres para escolher. Após a própria vida, o poder de escolher é o nosso maior presente. Esse poder e essa liberdade contrastam claramente com a mentalidade de vítima e culpa cultura que tanto dominar a sociedade de hoje.

Em essência, nós somos o produto de escolha, não a natureza (genes) ou cultura (educação, meio ambiente). Não há dúvida de que genes e cultura, muitas vezes exercem uma grande influência, mas não determinam nós.

*A história de homens livres nunca é escrito por
acaso, mas por escolha: o seu
escolha.³*

DWIGHT D. EISENHOWER

A essência do ser humano é a capacidade de orientar a própria vida. O homem age, anima-se "robôs" humanos reagir. O ser humano é capaz de tomar decisões baseadas em seus valores. O poder de escolher a direção de nossas vidas nos permite nos reinventar

nós mesmos, mudar o nosso futuro e influência fortemente no resto da criação. É o dom que nos permite usar ções do- restantes; É o que nos permite elevar nossas vidas a níveis cada vez mais elevados.

Durante todos esses anos, quando se fala de diferentes grupos e, novamente, as pessoas passaram a me dizendo basicamente, "Por favor, di- jogo mais sobre a minha liberdade e poder de escolha. Por favor, diga-me novamente de meu valor e meu potencial, eu não tenho ningü- na preciso me comparar com os outros ". Muitos têm também comen- Tado que, além do interessante (ou chato) poderia ter sido o assunto, que foi literalmente eletrificada sua alma foi o sentido interior da sua própria liberdade de escolha. Foi tão delicioso para eles, tão emocionante, que mal podia pensar nisso o tempo ou profundidade suficiente.

Esta capacidade de escolha significa que estamos não só o produto de nossa passado ou nossos genes; Nós não somos o produto de seu tratamento que outros. Sem dúvida, eles nos influenciam, mas não determinam nós. Nós determinamos a nós mesmos por nossas escolhas. Se temos dado o nosso presente ao passado, também deve fornecer o nosso futuro?

Uma das experiências que influenciou minha vida mais profunda e didad que, do ponto de vista conceitual tem sido fundamental para o meu trabalho com os sete hábitos-ocorreu durante a passagem me trancar encon- sabático no Havaí. Um dia eu estava andando sem pressa entre as prateleiras de uma biblioteca. Encontrando-me em um estado de humor muito pensativo e reflexivo, peguei um livro. Nele eu li três frases que me deixou completamente boquiabertos:

Entre estímulo e resposta, há um espaço. Nesse espaço está a nossa liberdade e poder para eleger a resposta. Eles residem nestas eleições o nosso crescimento e felicidade.

ESTIMULOYRE

SP UEST A

estímulo | liberdade de escol **resposta**

Figura 4.3

De um ponto de vista intelectual, eu tinha aprendido a partir de muitas fontes sobre a nossa liberdade de escolher nossa resposta a qualquer coisa que podemos passar. Mas naquele dia, com esse estado de espírito re- flexivo, em que o clima de tranqüilidade, a idéia de espaço entre o que acontece para nós e nossa resposta a ela me bateu com força total. Desde então, eu vim a entender e acreditar o tamanho desse espaço é determinado basicamente pela nossa herança magnética ou biológico ge- e nossa educação e nossas circunstâncias atuais.

Para muitas pessoas que têm crescido Rino uma CA- completo e ambiente de apoio, este espaço pode ser muito grande. Por outro pode ser muito pequeno devido a várias influências genéticas e ambientais. Mas a linha de fundo é que continua a haver um espaço e usar esse espaço é onde existe a oportunidade de expandir. pessoas Nas Algu- que têm um espaço muito grande, ao enfrentar circunstâncias adversas podem optar por entrar em colapso e ceder, reduzindo assim o tamanho do espaço entre estímulo e resposta. Outro com um pequeno espaço pode lutar poderosas forças ge- magnética, sociais e culturais e ver que sua liberdade se expande, seu crescimento está acelerando, sua alegria aprofunda. Mere principal simplesmente não abra o mais precioso de todos os dons de nascimento. Tornam-se gradualmente mais o resultado de suas condi- ções de que suas decisões. O segundo, talvez tropeço e um esforço grande e constante, encaramos este presente inestimável de poder de escolher e descobrir a força que liberar quase todos os outros dons recebidos no nascimento. psiquiatra heterodoxa RD Laing disse as seguintes palavras que o fracasso de aviso que possuímos esse espaço anula a nossa capacidade de mudar. Somente os seres humanos têm auto-consciência. Leia a seguinte citação, refletir sobre isso e voltar a ler:

A gama do que pensamos e fazemos é limitado pelo que não conseguimos ver. E uma vez que não reparar o que você não percebe pouco o que podemos fazer para mudar até que percebemos que o fato de não Darnos forma nossos pensamentos e nossas ações.

Λ

tornar-se consciente nossa liberdade e nossa capacidade de eleger reafirma que nos excita nosso senso de possibilidade e potencial. Você também pode ameaçar e até mesmo pavor causa por-

que de repente nos deparamos com a responsabilidade, ou seja, a 'Capacidade de responder. " Somos responsáveis. Se até agora temos protegido nosso atribuindo situação os nossos problemas, mas algumas circunstâncias passadas ou presentes, pensar o contrário é verdadeiramente assustador. De repente, não temos desculpa.

Não importa o que aconteceu para nós, o que nós estamos indo ou o que podemos passar: há um espaço entre as coisas e as nossas respostas a eles. Se houver mesmo apenas uma fração de segundo ser- estímulo Tween e resposta, que o espaço representa o nosso poder de escolher a resposta a qualquer situação.

Nós definitivamente coisas acontecem para aqueles que não têm escolha. Uma delas seria a nossa herança genética. Embora nós não escolhamos nossos genes, nós poder de escolher como responder a elas. Se tene- uma predisposição genética para uma doença particular, isso não significa necessariamente vai sofrer. Se partirmos é- você sabe, se temos a vontade de seguir um regime ADE QUAD de exercício e poder e se usarmos os mentos médicos mais avançados e conhecidos, podemos prevenir cânceres e outras doenças que podem ter a vida final de nossos antepassados.

desenvolvedores sua capacidade de eleger e de um aumento do poder interior, também pode se tornar o que eu chamo as pessoas de transição, as pessoas que bloqueiam o caminho para os seus descendentes (filhos e netos) tendências inadequadas provenientes de an- teriores gerações.

Recentemente, tive a honra de receber o prêmio de Paternidade (pai Paterni-) da Iniciativa Nacional Paternidade. Toquei profundamente as palavras de outro destes destinatários para receber o prêmio. Seu primeiro comentário foi que este prêmio era para ele a mais alta honra e mais importante de todos os que tinham recebido. Embora outros prêmios indicou uma carreira de sucesso, sideraba con- o Prêmio Nacional de Paternidade que ele recebeu foi um sinal de "sucesso" ainda maior. Usando outras palavras, ele veio para dizer o se- seguinte redação: 'Nunca conheci meu pai; Meu pai nunca conheceu seu pai; mas meu filho conhece o seu pai. " Esta afirmação representa verdadeiramente um dos sucessos mais importantes e magníficas da vida. Ele indica a verdadeira grandeza e verdadeiro sucesso; mas tant mais impor- ainda, o seu papel como uma pessoa de transição terá um impacto profundo e muito positivo para as gerações vindouras.

Nós também pode ser pessoas de transição para ções organizacionais do trabalho em que trabalhamos. Por exemplo, você pode ter uma fé je- totalmente desprezível. As circunstâncias do nosso trabalho Qui

ZA não são apenas desagradáveis, mas também injusto. No entanto, pela bem sucedida usar nossa liberdade de escolha, podemos mudar essas circunstâncias e influenciar a nossa cabeça. Mane- de um profundo e positivo ra ou pelo menos proteger-nos da obsessão ou não ser dominado por fraquezas emocionalmente do mais determinado. Lembre-se que quando a nossa vida emocional depende fraquezas de outra pessoa, podemos evitar que nossos capacitação e fa- cultamos essas fraquezas para continuar destruindo nossas vidas. Mais uma vez, ontem de manhã tem o refém.

Aqui está uma verdadeira história que ilustra de uma forma muito convincente a nossa capacidade de escolher. É narrado diretamente por uma pessoa valente e inspirador aprendeu a influenciar, e assim INCLUINDO guia para um chefe "mau":

Quando entrei como diretor de recursos humanos, eu ouvi coisas horríveis sobre como ser meu chefe. Eu me encon- me trancar em seu escritório quando ele perdeu a paciência antes de um empregado. Naquele momento eu jurei nunca para ganhar sua antipatia. E eu mantive minha promessa. Falei com bondade quando passei por ele nos corredores. Apresentado meus relatórios seu secretariado com toda a pontualidade. Ele está tentando não ser um dos últimos a sair do escritório para o almoço para que eles não se destacam para mim. Eu nem sequer quero jogar golfe com ele se ele tivesse acabado de ganhar.

Logo depois que eu comecei a me ver com todo o meu esplendor covarde é-. Eu comi as coisas funcionam sobre a qual ele não tinha controle. Eu perdi minha energia criativa precioso conceber soluções para os problemas que ainda não tinham sido levantadas. Como eu estava com medo, eu não fiz para trás para a empresa. Não era um agente de mudança. No final, a única mudança foi fácil para mim para instituir a mudança foi empre- sa. Ele até arranhou uma entrevista.

Envergonhado, eu cancelei essa entrevista e comprometi-me a concentrar-se exclusivamente em trarme coisas que poderiam realmente influenciar du- Rante exatamente noventa dias. Comecei a decidir que, acima de tudo, queria estabelecer uma forte relação com o meu chefe. Nós não temos que ser amigos do peito, mas interagir como colegas.

Um dia, o chefe veio ao meu escritório. Depois de alguma discussão e depois de engolir saliva e mentalmente praticado as palavras algumas vezes, eu disse, "By the way, o que eu poderia fazer para ajudá-lo a ser mais eficaz?".

Ele ficou perplexo. "Que queres dizer?".

Corajosamente, eu fui em frente. "O que posso fazer para aliviar a parte pressioná-lo têm no seu trabalho? Minha missão é garantir que o seu TRA

Low mais fácil. "Eu ofereci um sorriso nervoso, como tendo dito "Não olhe como uma aberração." Eu nunca vou esquecer o olhar no seu rosto. Isso é o que realmente marcou o início do nosso relacionamento.

A princípio, apenas ele me pediu para fazer coisas pequenas, coisas que, no fundo, a perna não poderia Cram como o "Passe-me esta nota para máquina" ou "Você poderia fazer esta chamada para mim?". Depois de seis semanas fazendo isso, veio e me disse: "Eu acredito que a sua experiência de co-Noces compensação bem aos trabalhadores. Você se importaria de trabalhar sobre este aspecto do seguro? Pagamos um monte de dinheiro; Veja o que você pode fazer. " Foi a primeira vez que ele me pediu para fazer algo que tivesse um impacto significativo na organização. Tomei um prêmio US \$ 250.000 por ano e reduziu para 198.000. Além disso, eu tenho renunciado re- ao montante em início de terminar nosso contrato negociar algumas reivindicações encravado. Isto significou uma economia adicional de US \$ 13.000.

Uma vez que tivemos um desacordo mostrei que coisa que- era estritamente entre os dois. departamentomarketing não vai obter qualquer notícia sobre isso. Logo descobri que meu julgamento nonagésimo dia foram a dar frutos. Meu relacionamento e minha influência melhorado para focar no que eu poderia fazer para mudar o ambiente em que TRA para baixo. Hoje, a confiança entre meu chefe e me é muito alto e eu sinto que contribuir com algo brincado é-.

*Um barco está se dirigindo para leste e oeste e outro
para explodir os mesmos ventos.
É a posição das velas, e
não os vendavais,
O que determina o caminho a seguir.
Como os ventos do mar é o destino;
Quando viajamos através da vida,
É a posição da alma que
decide seu objetivo, não
calma, nem a luta. **

Ella Wheeler Wilcox

Desafiar o leitor para refletir profundamente sobre este primeiro presente a meditar sobre esse espaço entre estímulo e resposta e usá-lo criteriosamente para expandir suas liberdades e manter em constante crescimento, sempre aprendendo e contribuindo. Fi- nal para o exercício desse poder fazer estender a resposta até que a própria natureza de suas respostas começam a moldar o

estímulos. Literalmente que criou o mundo em que vivemos. O grande psicólogo filósofo americano William James e sistematicamente ensinou que quando mudamos nosso pensamento vamos mudar nossas vidas.

Nosso segundo presente Nascimento: princípios ou leis naturais

Nós temos falado sobre como utilizar sabiamente o espaço entre estímulo é- e resposta, nossa liberdade de escolha. O que isso "Usado com sabedoria"? Onde está a sabedoria? Ca significa- basicamente viver guiada por princípios ou leis naturais ao invés de seguir a cultura de hoje com base em soluções rápidas.

Quando Einstein viu a agulha de uma bússola em quatro anos, ele percebeu que deve haver "alguma coisa por trás das coisas, algo profundamente escondido". Isto também se aplica a todas as outras áreas da vida. Os princípios são universais, isto é, transcendem cultura e da geografia. Eles também são atemporais, nunca mudam: princípios como a justiça, a bondade, respeito, honestidade, integridade, serviço, contribuição. Duce culturas diferentes podem tra esses princípios em práticas diferentes e, ao longo do tempo, pode até escurecer completamente estes princípios através do mau uso da liberdade. No entanto, eles estão presentes. Como a lei da gravidade, eles agem constantemente.

Outra coisa que Eu descobri é que esses princípios são Tíbles indiscu-. Ou seja, eles se manifestam. Por exemplo, você não pode desfrutar de confiança duradoura sem honestidade. Pense nisso; É uma lei natural.

Uma vez que eu atuava como assistente de sobrevivência instrutor de um grupo de cerca de trinta pessoas. Depois de passar vinte e quatro horas sem comida, bebida ou sono, descemos uma montanha e nós tuvi- atravessar um rio com uma corrente forte para alcançar comida e água que estava do outro lado. Havia uma corda em uma árvore tendi- dá um banco e uma árvore do outro onde nós espe- Raba café da manhã. Ofereci-me para ir primeiro. Acreditando muito mais forte do que realmente era, comecei a saltar para cima e fazer

⁶¹l boba no meio da corda em vez de usar toda minha força para gastar para o outro lado. Quando senti as forças começaram a me deixar, eu tentei imediatamente para o outro lado, mas não impediu o meu vacilar força. Eu apliquei todas as técnicas que conhecia, visualização cluindo dentro e força de vontade, mas tudo em va-

não. No final I caí no córrego. Quando cheguei do outro lado alguns metros e vinte e downstream você e eu estava exausto sobre ela, todos os meus alunos romperam em aplausos e risos, ilustrando perfeitamente a ideia de que "Quanto maior o orgulho, The Harder They Fall". O poeirão é um sistema natural. Ele é regido pela lei natural. Nenhuma medida de atitude mental positiva poderia contornar os limites literais de preparação física dos meus músculos.

Eu gosto de como CS Lewis fala daqueles que dizem que não há princípios universais:

Sempre que você encontrar alguém que diz não acreditar em um direito real e errado, você vai ver que mesmo homem alguns momentos UN, portanto, se retrai. Você pode quebrar a promessa que fez você, mas se você tentar ROM- por um que você fez em menos de um galope cantar vão protestar dizendo "Não é justo." Um país pode dizer tratados não importa; mas um momento depois, ele retrai dizendo que o tratado específico que quer quebrar é injusto. Mas se os tratados não importa e se o bem e o mal não existem em outras palavras, se não houver uma Lei Natural Qual é a diferença entre um certo tratado e um errado? Você não foram vistos espanador para mostrar que, seja o que diz, basicamente sabe natural como a Lei mais Na-?

Assim, parece que somos obrigados para acreditar em um direito real e errado. Talvez às vezes as pessoas ficam confusas com eles da mesma forma que às vezes é confundido pela adição, mas não é uma simples questão de gosto ou opinião mais do que o que pode ser tabuada. [...] Trata-se, portanto, as duas coisas que queria dizer. Em primeiro lugar, que todos os seres humanos na Terra acalantar essa ideia curiosa que eles devem se comportar de uma determinada maneira e, no fundo, eles não podem se livrar dele. Em segundo lugar, eles realmente não se comportam bem. lei natural conhecido: e transgredir. Estes dois fatos são a base de toda a reflexão clara sobre nós mesmos e do universo em que vivemos.⁵

AUTORIDADE NATURAL E MORAL

autoridade natural é o domínio das leis naturais. demos po- não ignorar as leis naturais e não temos escolha senão guilherme semi. Goste ou não, é inevitável. Se nós batemos de edifício de dez andares não podemos mudar minha mente quando somos até o quinto andar. Envia gravidade. Esta é a marca da natureza. A natureza também tem deixado os seres humanos na liberdade im- cedo e poder de escolha e, portanto, tem uma autoridade ou domínio natural sobre o resto da criação. espécies ameaçadas sobreviver apenas graças ao nosso consentimento

mento. Eles não têm a liberdade ou poder de escolher. Eles não têm aware- ness de si mesmos. Eles não podem se reinventar. Eles são totalmente submetido a mente humana que, sendo consciente de si mesmo, é o único que tem liberdade e poder de escolher e se reinventar. Esta é a autoridade natural.

Qual é a autoridade moral? Ele é baseado em princípios de nossa liberdade e poder para escolher o exercício. Em outras palavras, se somos guiados por princípios em nosso relacionamento com os outros obter permissão da natureza. As leis naturais (como a gravidade) e princípios (tais como respeito, honestidade, bondade, integridade, serviço e justiça) controlar as consequências das nossas escolhas. Da mesma forma que temos um mau ar e água ruim se consistentemente violar o meio ambiente, também a confiança (a cola de relacionamentos) é destruído se sempre sujeito cruel e desonesto com os outros. Por humilde e com base em princípios de liberdade e uso de energia, obtida pessoa humilde tem autoridade moral sobre as pessoas, culturas, organizações e sociedades cluso inteiros in-.

Os valores são normas sociais são pessoais, emocionais, subjetivo e discutível. Nós todos temos valores. Mesmo os criminosos têm-los. A pergunta que devemos fazer é: Nossos valores são baseados em princípios? Afinal, os princípios são leis naturais são impessoais, objectiva e manifestos. As consequências são regidos pelos princípios e comportamento é regido por valores; Então, nós valorizamos os princípios!

Quem são fixados com a celebridade está um exemplo de pessoas cujos valores podem que eles não são ancorados em princípios. A popularidade molda seu centro moral. Eles não sabem quem eles são e não sei onde o "norte" é. Eles não sabem que princípios de seguir, porque a sua vida é baseada em valores sociais. Eles estão divididos entre a consciência social e consciência de si mesmos, de um lado, e da lei natural e outro IOPs Principado. Em um avião, que é chamada de vertigem: sentimentalismo que perdemos todo o solo de referência (precoce) e perdemos por complementar. Muitas pessoas passam a vida com vertigem ou sentimentalismo moral. Todos nós vemos pessoas assim. Nós os vemos em nossa vida e na cultura popular. Eles nunca pagaram o preço para se tornar mente profundamente focada ou ancorar seus valores em alguns princípios inalteráveis.

Assim, a principal tarefa é determinar onde Cuentra Entende-se o "verdadeiro norte" e, em seguida, alinhar todas nessa direção. Caso contrário, você ir viver com as consequências negativas inevitáveis. E essas consequências são inevitáveis porque, enquanto os valores de comportamento controle, princípios controlar as consequências de

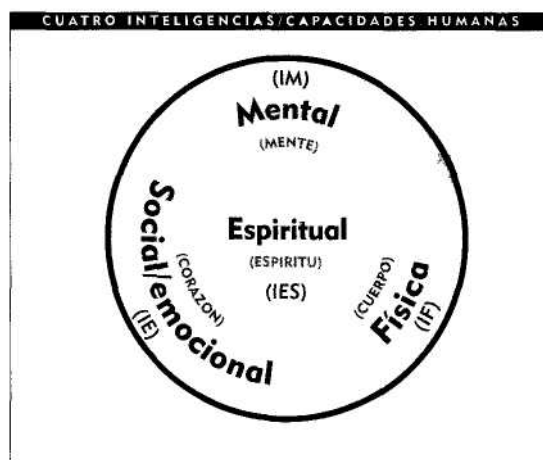
a conduta. autoridade moral exige o sacrifício dos interesses egoístas de curto prazo eo exercício de coragem em subordinar princípios sociais va- senhores. E nossa consciência é o repositório desses princípios.

Filme: Lei da Colheita

Agora o leitor para ver o filme intitulado Lei ofthe colete har-. Neste filme você vai ver uma ilustração simples, mas convincente de como a Mãe Natureza ensina a lei inevitável da colheita. Para- dois resultados duradouros ocorrer numa sequência que são representados tectada por princípios e emergem de dentro para fora. À medida que assistir ao filme, lembre-se que o mesmo se aplica ao HU na natureza. Há uma "lei da colheita" que governa o caráter humano, a grandeza humana e todas as relações humanas. E apresenta um forte contraste com a nossa cultura de soluções rápidas, vitimização e culpa.

nosso terceiro dom de nascimento: as quatro inteligências / capacidades de nossa natureza

Como eu disse antes, os quatro magníficos partes do nosso leza Natura, são o corpo, mente, coração e espírito.



correspondentemente

figura 4.4

eles são quatro habilidades ou inteligências que todos nós possuímos: inteligência física ou corporal (IF), inteligência mentais (IM), a inteligência emocional (EI) e de inteligência espiritual (IEs). Estes quatro inteligências representar o nosso terceiro presente de nascimento.

EuInteligência da Fonte MENTAL (IM)

Quando falamos de inteligência, geralmente pensamos da *inteligência mentais (MI)*, isto é, a nossa capacidade de analisar, RA Zonar, pensar abstratamente, usar a linguagem, visualizar e compreender. Mas esta interpretação da inteligência é muito estreito.

EuFÍSICA Inteligência da Fonte (SE)

inteligência física (IF) do corpo é um outro tipo de inteligência que estamos todos conscientes implícita e muitas vezes esquecido. Pense no que o nosso po cuer- sem esforço consciente. Ela cuida do sistema respiratório, sistema circulatório, nervoso e outros sistemas vitais. sempre explorando seu ambiente, as células destruindo e in- Femas lutando para sobreviver.

O corpo humano é um sistema surpreendente: cerca de sete trilhões de células com um nível inconcebível de coordenação física e química bio- para virar uma página, tossir ou dirigir um carro. Quando consideramos o pouco que pensar sobre isso, é ainda mais temor. Quando foi a última vez que você lembre-se o nosso coração estar batendo de-, nossos pulmões que deve se expandir e contrair, ou nossos órgãos digestivos devem secretar compostos adequados no momento certo? Estes e muitos outros processos são controlados dois inconscientemente cada momento de nossas vidas. Telligence In- rege todo o sistema, principalmente inconsciente.⁶

Doc Childre e BRUCE CRYER

Os médicos são os primeiros a reconhecer que o próprio corpo cura. Medicina simplesmente facilita a cura e pode eliminar obstáculos, mas você também pode criá-los se ele vai contra a inteligência do corpo.

Como você equilibra e harmoniza o corpo CE- operação rebro, contendo a mente com a função do coração, que simbolicamente representa a inteligência emocional? nosso corpo

É uma grande máquina cujo desempenho supera até mesmo o computador mais avançado. A nossa capacidade para agir em nossos pensamentos e sentimentos e fazer as coisas acontecerem é inigualável em qualquer outra espécie no mundo.

Os cientistas e estudos laboratoriais controlados com *gia methodol-duplo-cego* estão ganhando cada vez mais provas de relação Trecha é-entre o corpo (físico), mente (Eles pensaram mentira) e coração (sentimento).

vista chapa Armazenar em uma Carolina do Norte rural:
O cérebro disse: "Eu sou o órgão mais inteligente do corpo."
O coração disse: "E quem te disse?"

EuInteligência da Fonte EMOCIONAL (IE)

A inteligência emocional (EI) é o auto-conhecimento, auto-consciência, sensibilidade social, a empatia ea capacidade de comunicar com sucesso com os outros. É um senso de oportunidade e de adaptação social, ter a coragem de reconhecer fraquezas e expressar e respeitar as diferenças. Antes da década de 1990, quando o IE tornou-se moda, às vezes é descrito como uma capacidade do cérebro direito que não tem o hemisfério esquerdo. Considerou-se que o hemisfério esquerdo foi mais analítico, a sede do pensamento linear, a linguagem, a razonamien- de e lógica; e que o hemisfério direito foi mais criativo, a sede da intuição, sensibilidade e holística. A chave é respeitar os dois hemisférios e escolha exercício no desenvolvimento e uso de seus pacities ca- únicas. Combinando pensamento e sentimento cria um equilíbrio, julgamento e sabedoria melhor.

*Intuição lhe diz a mente pensante para onde olhar
a seguir.* DR. JOÑAS SALK, descobridor da
vacina contra a poliomielite

Há muitas pesquisas que indicam que, eventualmente, a inteligência emocional é um fator determinante mais preciso de sucesso na comunicação, relacionamentos e liderança que a inteligência

mente. O escritor Daniel Goleman, uma autoridade em IE, diz seguinte:

Para um desempenho estelar em qualquer trabalho e em qualquer po cam-, competência emocional é duas vezes mais importante quanto as habilidades puramente cognitivas. Para o sucesso nos níveis mais altos, em posições de liderança ções, a capacidade emocional explica praticamente todo o benefício. [...] Uma vez que as capacidades emocionais são tes par- dois terços ou mais dos ingredientes de um excelente desempenho, os dados indicam que pode encontrar pessoas que têm essas habilidades ou educá-los sobre os atuais funcionários adiciona enorme valor para o equilíbrio NNAL um ização orga-. Em que medida? Em trabalhos simples, como admi- admi- ou os trabalhadores, que estavam no topo 1% em termos de capacidade emocional eram três vezes mais produtivos (em valor). Em obras de média complexidade, como os dependentes ou chanical Me-, uma pessoa muito capaz, do ponto de vista emocional foi doze vezes mais produtivo (em valor).⁸

A teoria da inteligência emocional pode ser desestabilizadora para as pessoas que ancorados sua estratégia para o sucesso na pu-inteligência mentais ra. Por exemplo, uma pessoa pode ter um dez em uma escala de dez pontos IM, mas têm apenas um dos dois un emocionalmente e não saber como se relacionar bem com os outros. Eles podem compensar essa deficiência, recorrendo demais para o seu intelecto e ganhar força emprestado de sua posição formal. Mas, assim, muitas vezes, eles exacerbam suas próprias fraquezas e as suas interações, também os defeitos dos outros. Em seguida, eles tentam intelectualmente racionalize seu comportamento.

Tomar posse dadas intensifica a fraqueza do eu, os outros e relacionamentos.

Desenvolver uma inteligência emocional mais forte É um dos maiores desafios que os pais enfrentam e líderes em todos os níveis das organizações.

EuInteligência da Fonte ESPIRITUAL(IEs)

A quarta inteligência é inteligência espiritual (ISI). Como o IE, o IES está sendo estabelecida cada vez mais na investigação

científico e filosófico / psicológico discussão. A inteligência piritual é- é o mais importante de todas as inteligências que é convertido em fonte de orientação para os outros três. A inteligência piritual é- representa a nossa vontade de sentido e de conexão com o infinito.

Richard Wolman, autor de pensar com a alma, escreve sobre "espiritual" da seguinte maneira:

Por espiritual Eu entendo a velha pesquisa e conexão humana perene para algo maior e mais confiável do que o nosso ego: com a própria alma tra nua-, com os outros, com os mundos da história e sparsity natu- com a respiração indivisível de espírito, o mistério de estar vivo.⁹

A inteligência espiritual também nos ajuda para distinguir os verdadeiros espreitadelas Principado fazem parte da nossa consciência e são simbolizados pela bússola. A bússola é uma excelente metáfora música FC- dos princípios que aponta sempre para norte. A chave para manter alta autoridade moral está sempre seguir os princípios de "norte verdadeiro".

O espírito do homem é a lâmpada do Senhor.
Provérbios 20, 27

Considere a seguinte citação dos escritores Danah Zohar e Ian Marshall em SQ: Conectando com a nossa inteligência espiritual:

Ao contrário de IM, que os computadores têm, e IE, que existe em mamíferos superiores, o LES é exclusivamente humana e é o mais fundamental dos três. Ela está relacionada com a humanidade necessidade desempate sentido ne, uma pergunta que as pessoas têm muito presente. [...] A HBI é o que usamos para desenvolver o nosso desejo e nossa capacidade de sentir, visão e coragem. Ela nos permite sonhar e zarnos esfor-. Por trás o que eles acreditam e o papel que desempe- Ñan nossas crenças e nossos valores nas ações que ca- bo. Em essência, é o que nos torna humanos.¹¹

LA semântica e a natureza superior de inteligência espiritual

Houve inúmeros estudos, observações e investigações no campo da inteligência, especialmente durante os últimos vinte anos. Existem inúmeros livros e uma bibliográfica corpus inteiro

co. Às vezes, diferentes palavras são usadas para descrever o mesmo. Algumas pessoas podem chamar a inteligência emocional do que chamo de inteligência espiritual e vice-versa. É totalmente reconhecer esta dificuldade semântica. Mais uma vez peço ao leitor para não parar na definição de palavras e constantemente procurando o significado subjacente.

O livro de Howard Gardner sobre a teoria das inteligências múltiplas, *Frames of Mind*, é um tratado brilhante no conceito de inteligências múltiplas separadas, mas sobreposição. Ele também serve - eu faço um monte de trabalho Robert Cooper e Daniel Goleman em *Intelligence in* - emocional. Tenho ouvido suas apresentações em lugares diferentes e saber que suas abordagens são abrangentes e são baseadas na investigação, e incluem alguns dos elementos que eu falei sobre a inteligência espiritual.

Alguns livros separar inteligência visual a partir verbal, a tica analytical, artística, lógico, criativo, econômico e outros. Agradeço as suas contribuições, mas novamente eu acho que nós podemos reunir todos sob as quatro áreas do corpo, mente, coração e espírito: as quatro dimensões da vida.

Em momentos de grande beleza, as emoções que pode derreter até mesmo as peles mais grossas e mais cínicos surgir. Endorfinas fluindo. A tensão é libertada. energias internas e externas de fluxo e ligar. Experiência não é apenas suave e silencioso, mas também contém o poder e criatividade da natureza e do universo. Criar e trabalhar conscientemente ligando agora é exercer o que podemos chamar nossos músculos espirituais e nossa inteligência espiritual.

O que quero dizer com espiritual? Eu só quero dizer toda essa realidade e dimensão que é maior, mais criativo, mais amoroso, mais poderoso, mais visionário, mais sábio, mais misterioso do que materialista existência humana diária.

Sem teologia ou crença sistema que identifica com este significado do espiritual.¹²

, WILLIAM

BLOOM

Eu nunca vou esquecer uma experiência no Havaí com a organização do dente Jovem Presi-. Um pequeno grupo de presidentes de empresas reuniram-se para o pequeno-almoço com algumas das principais autoridades no campo da gestão e liderança, cada um dos quais tinha caracterizado bestsellers Críton é - e eram amplamente respeitado e citado. Em um fo-

ro onde não há citado e onde havia muito respeito mútuo, um dos presidentes feitas com verdadeira humildade: "No fon- não, não estão dizendo a você tudo a mesma coisa?". Antes disso perso- na, eles reconheceram que sim. Cada um tinha sua própria semântica e suas próprias definições e muitas vezes tinha algumas idéias originais não são expressas por outros, mesmo que eles eram iguais do ponto de vista dos elementos mais básicos. Eles falaram mais em termos de princípios subjacentes a questões práticas.

A verdade é que eu tinha que lutar arduamente para impedir-me o problema de semântica e eu tentando encontrar significados subjacentes pré siem-. Mas eu realmente acho que há uma outra dimensão di- de inteligência que não foi discutido em profundidade em outro lugar. É o papel de orientador inteligência espiritual e direcionando as outras inteligências. Neste sentido, é superior a outras inteligências.

Vou dizer-lhe uma experiência que pode ajudar a explicar a gência inte- espiritual é o mais alto de nossas habilidades. Estou muito impressionado com o trabalho do falecido Anwar Sadat, presidente do Egito em seus esforços para alcançar os acordos de paz de Camp David entre Israel e Egito, com o ex-presidente é- dois Estados Jimmy Carter eo ex-primeiro-ministro israelense Menahem comece.

Alguns anos atrás, ao visitar-me usando um carrinho de golfe através das instalações de Camp David, o presidente dos Estados Unidos apontou o local exato onde os acordos foram assinados. Foi uma experiência muito emocional para mim. Eu vim para ver em Sadat uma pessoa que estava ciente do espaço entre o estímulo e conjunto de resposta. Ele desenvolveu um enorme espaço quando, como um homem jo ver, ele foi mantido incomunicável na cela 54 da prisão central no Cairo. Nós sentir a profundidade deste entendimento reflete as seguintes palavras:

Quem não pode mudar o próprio quadro seus pensamentos nunca será capaz de mudar a realidade, e, portanto, não vai fazer qualquer progresso.¹³

Antes desta mudança de posição em relação a Israel, Sadat tinha-se tornado um presidente muito popular e profundamente comprometida com a causa árabe. Ele viajou por todo o Egito dando cursos dis- políticos em dizer que não apertar a mão de um israelense enquanto ocupando um único centímetro de solo árabe, gritando: "Nunca! Nunca! Nunca !. " A multidão voltou a gritar: "Nunca! Nunca! Nunca !. "

Quando a história do mundo e suas instituições, sociedades, comunidades, famílias e indivíduos é terminar de escrever, o tema dominante é a medida em que as pessoas viveram sua socializada não semi-eun mas segundo a sua consciência divina. Esta é a sabedoria inata e intuitiva contida nos princípios ou leis naturais que ensinam todas as principais finalidades religiosas e filosofias do mundo. não vai geopolítica, economia, o governo, guerras, cultura social, arte, educação ou igrejas. dimensão medida -a moral ou espiritual em que os indivíduos e as instituições são fiéis aos princípios eternos e universais do bem e do mal será a força governante supremo por trás ma, e abrangente.

convidamos A esposa de Sadat, Madame Jehan Sadat, para dar o discurso principal no nosso Simpósio Internacional. Seu- ver o privilégio de almoçar com ela. Eu perguntei como ele tinha sido vir vi- com Anwar Sadat, especialmente no tempo Dido tinha empreendido a iniciativa ousada para visitar o parlamento de Israel, um movimento que culminou com os acordos de Camp David.

Eu disse que ela tinha lhe custou muito acreditar em que a mudança de posição, especialmente depois do que Sadat tinha dito e feito. Então eu jogar o que ele me disse.

De frente para ele nos aposentos privados do palácio, você ele perguntou: "Eu entendo que você está pensando em ir para Israel. Isso é verdade?".

"Sim."

"Como você pode fazer depois de tudo o que você cho di-?"

"Eu estava errado e agora eu vou fazer a coisa certa."

"Você perde a liderança e apoio do mundo árabe."

"Eu acho que isso poderia acontecer, mas não acho que passar ".

"Você vai perder a presidência de seu país."

"Isso também poderia acontecer."

"Você vai perder a vida." (E, como sabemos, morreu em um ataque.)

Ele disse: "Minha vida é predestinado. Não vai durar um minuto ou um minuto menos do que deveria durar ".

Ela o abraçou e disse que era a melhor pessoa que eu conhecera.

Então eu perguntei o que tinha acontecido quando voltou de Israel. Eu disse que normalmente leva trinta minutos para fazer a reco- rrido entre o aeroporto eo palácio. Naquele dia, o passeio durou três

horas. As estradas e as ruas estavam cheias de centenas de milhares de pessoas aplaudiram entusiasticamente Sadat apoiando-o pelo que ele estava fazendo, as mesmas pessoas que apenas um ano antes tinham aplaudido exatamente na posição oposta. Ele está fazendo a coisa certa e eles sabiam disso. A inteligência espiritual é um dom de inteligência emocional superior. Eles reconhecem que não podemos pensar ou viver de forma independente em um mundo interdependente e pendente.

Sadat tinha subordinado seu ego e IE (sensibilidade social, empatia e habilidades sociais) para as suas instituições de ensino superior (consciência) e Naron resultou em todo o mundo. A liderança da sua inteligência espiritual elevou suas outras inteligências e tornou-se uma pessoa com autoridade moral formidável.

Este caminho de autoridade moral, a realização pessoal e influência benéfica não é um domínio exclusivo dos grandes líderes globais. O potencial para uma autoridade moral simples, ampla e tranquila está dentro de cada um de nós.

Desenvolver as quatro inteligências / capacidades

Uma vez que essas quatro dimensões da vida são imbricadas, é evidente, no fundo, não podemos trabalhar exclusivamente em uma sem tocar diretamente ou indiretamente os outros. Desenvolver essas inteligências e fazer uso delas vai criar em nós uma confiança tranquila, segurança e força interior, a capacidade de ser tanto tempo valente e atencioso e autoridade moral pessoal. De muitas maneiras, os nossos esforços para desenvolver inteligências estarão tendo um impacto profundo sobre a nossa capacidade de influenciar e inspirar outros a encontrar sua voz.

Para ajudar o leitor a desenvolver ainda mais suas quatro inteligências inatas, eu preparei um guia para a ação no final do livro que irá fornecer vários métodos práticos e bem fundamentados para desenvolver cada uma dessas inteligências. É intitulado "Apêndice 1: O desenvolvimento das quatro inteligências / capacidades: um guia prático para a ação" e pode ser encontrado na página 367. Embora o leitor possa encontrar que parte dele é puro senso comum, a vontade é boa lembrar que o bom senso e a prática comum não são os mesmos e eu garanto que se você concentrar seus esforços nas áreas certas, sua vida vai começar a ter uma grande paz e grande poder.

*Atrás de cada vida nobre são os princípios
que se formaram.*¹⁴

GEORGE H. LORIMER

também Percebi que começando com quatro pressupostos simples, podemos começar a tomar uma imediata travada, integrada e poderosa equivalente a vida. Eles são simples, um para cada parte da nossa natureza, mas prometo ao leitor que, se aplicada com constância encontrar uma nova fonte de força e integridade para ir quando você precisar dele.

1. Corpo: suponha que sofreram um ataque cardíaco; e viver em conformidade.
2. para mente: suponha que a vida média da nossa pro va para professores é de dois anos; e preparar em conformidade.
3. Coração: suponha que outros possam ouvir o que dizem sobre eles; e falar de acordo.
4. para o espírito suponha que a cada três meses seções nos face a face com o nosso Criador Encon; e viver em conse conformidade.

Filme: AB Combs Elementary

O tempo de nossas vidas começou para desenvolver autoridade moral e força interior que flui a partir dos quatro inteligências humanas? Vou ilustrar com um curta-metragem que o leitor não deve ser desperdiçada. É a história de uma mulher, o diretor da AB Combs Elementary School, em Raleigh, NC, uma escola (escola pública para estudantes brilhantes) ímã cuja missão é produzir res líde- para a sociedade. Ele pode aparecer no seu melhor, mas eu suspeito que haverá muitos mais no futuro.

Mas antes o leitor começa a ver o filme, vou levantar uma questão: quando é o melhor momento para aprender o software que nos permite encontrar a nossa voz? O tempo da nossa vida é o melhor para tornar a sobreposição cultural, este software é contagem To- em harmonia com os nossos presentes de nascimento? Eu acho que nós dois estaremos To-concordam que agora é a nossa infância, especialmente os primeiros anos que passamos em casa. Mas e se os primeiros anos de vida da família de uma pessoa eram ruins e Aprendem

dar software de vítima e escassez, e os cancros metastáticos cos competição, reclamação, disputa, comparação e crítica? Esta vida familiar inicial, poderia ter lugar na escola? Poderia um professor ou diretor da escola para se tornar um pai adotivo para talvez compensar a disfuncionalidade casa quando as crianças são muito jovem e impressionável, inocente e não corrompido?

Os dados científicos principalmente no campo da neurociência, que lida com a biologia básica e para o desenvolvimento do nosso cérebro que indicam que as crianças são "wired para conectar". Estamos com fio para se conectar com os outros, com significados morais e espirituais, com abertura ao transcendente. Atender a essas necessidades básicas conexão é essencial para a saúde e florescente dos seres humanos ^.

RELATÓRIO DA COMISSÃO SOBRE CRIANÇAS EM RISCO PARA A NAÇÃO:
YMCA (Estados Unidos), Dartmouth Medical School,
Institute for American Values

Melhor ainda, o que se pudéssemos estabelecer uma parceria entre a casa e escola para que entre os dois lados pode dar uma re- força e alinhamento contínuo e criança em todos os momentos?

lata o leitor imaginar o resultado se o software e hardware foram alinhados durante os primeiros anos da infância? Você pode imaginar o tipo de pessoas que seriam inevitáveis e os tipos de realizações que os fluidos riram seu caráter e suas habilidades?

dado a baixa qualidade de sua produção, o curta-metragem que condição Sejo o leitor a ver é mais como um vídeo caseiro a uma molécula peri- profissional. É um esplêndido parceria entre a escola e as famílias de seus alunos devido principalmente à liderança do diretor, Muriel Thomas Summers.

Sra Summers teve uma visão das possibilidades de educação de caráter introdução baseadas em princípios no currículo de uma primária K-5 (para crianças de 5 a 10 anos) e de participar na sua preparação centro de gestão de pessoal, professores e famílias. Ele escolheu como currículo Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. O leitor verá na atuação guia (Anexo 1), no final do livro 7 Hábitos oferece uma estrutura poderosa para o desenvolvimento da inteligência humana, especialmente IE.

Francamente, este filme me faz sentir um pouco violento e até mesmo ter hesitado em torná-lo conhecido, pois fala de "os hábitos Co-

vey. " Então, quando eu visitei a escola que eu salientou a eles que esses hábitos Eles são princípios eternos e universais que pertencem a toda a humanidade e que eu organizei em um seqüencial de quadros e pensamento viável. Citei as palavras de TS Eliot: "Não devemos parar de explorar. E no final dos nossos remos de exploração llega- o lugar de onde começamos, e saberemos pela primeira vez. "

O leitor verá no vídeo que a escola realizou uma reunião e que as crianças são aqueles que dirigem e pronunciou os cursos dis-. Você não verá as famílias da frente, mas eles estão lá: você pode ouvir um choro BES ser- indicando a sua presença. uma associação e verdadeiros princípios da responsabilidade, propósito, integridade, win / win, tentar entender primeiro, sinergia e afinar o instrumento pode, eventualmente integrados em todo o currículo foi formado.

Muitas pessoas acreditam que não há nenhuma conexão real in- estudos de desempenho tre e caráter; muitos também acreditam que não há nenhuma relação entre sujeitos e princípios de aprendizagem. Mas todo o conceito por trás de "Encontrar uma voz" e "inspirar outros a encontrar sua voz" é um conceito sinérgico. O que acabou de liberar o potencial humano é a integração de nossa inteligência e habilidades. Perguntei qual o impacto que o reitor di- no desempenho acadêmico foi a introdução no currículo da educação do caráter com base nesses princípios. Ele disse que o impacto foi profundo. Perguntei se ele tinha alguma informação. Eu respondi: "Sim. Dezoito meses atrás, sessenta e sete por cento dos nossos alunos realizada no curso de nível ou acima nos testes nacionais; hoje eles são noventa e quatro por cento. " Refletimos sobre a importância do que ele disse que os Milies fa-, as instalações, o currículo, materiais e edifícios dizaje aprendi- não havia mudado; não foram só mudou uma variável: a introdução e integração na sala de aula e na vida daqueles alunos princípios de caráter. Dezoito meses!

esta sim que é sobreposta sobre os dons de software nascimento baseados em princípios e a liberdade de escolher! Que bom que isso poderia acontecer em casas e nas escolas crianças To- fazer o mundo, as pessoas no futuro. É uma resposta para o dilema plano- teado pelo escritor e fundador / presidente emérito da Visa Inter- nacional, Dee Hock, "O problema não está tendo pensamentos novo e inovador, mas se livrar do velho" .16

Mais algumas palavras antes de ver o filme. O "grande muralha" de que faleme eles me pediram para ajudar a divulgar um pouco difusa APA-orar e é difícil distinguir, mas é basicamente feito de 560 painéis de cerâmica, cada um pintado por uma criança,

Eles foram combinados em uma montagem de cores bonitas. No centro estão estabelecidas as quatro partes de nossa natureza como eles manifestaram nas quatro necessidades: vivo, amor, aprender, deixar um legado. Neste filme não há nada preparado e ensaiado tudo é autêntico e espontâneo, como estava acontecendo, e eu tenho certeza que o leitor vai notar desde o início. Neste centro com a presença de crianças de cinquenta e seis nacionalidades diferentes. Quando cheguei à escola muitos deles estavam vestidos com trajes tradicionais e levou em suas mãos a bandeira do seu país. Eu nunca vi, nem remotamente, tal diversidade em um lugar como Mississauga então.

Centro AB Combs recebeu inúmeros prêmios, incluem-se o seguinte:

- Escola Nacional Blue Ribbon of Excellence (concedido pelo Ministério da Educação dos Estados Unidos).
- Nacional Magnet Schools of Excellence Award três anos seguidos (o maior prêmio da National Magnet Schools of America). Nomeado um dos cinco melhores escolas ímãs (De vários milhares) dos EUA para o desempenho acadêmico, porque 98% dos estudantes realizados a nível competente ao seu curso ou melhor.
- North Carolina Escola of Excellence (acadêmico seu desempenho).
- Prêmio Empreendedor do governador da Carolina do Norte (atribuído a liderança e o valor no campo da educação).
- Vencedor de Escolas Nacionais de caracteres.
- convidado Conferência Escolas Modelo de 2004.
- finalista Prêmio século 21 para a Excelência Educacional de 2004.

O leitor apreciar o filme.

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Nós somos basicamente um produto da natureza (genes e ambiente) ou cultura (educação e condições de nosso ambiente)?

A: A questão em si é baseada em uma falsa dicotomia. É baseado em um falso paradigma ou um mapa da natureza humana: o determinismo. Nós não somos um produto da natureza ou cultura; estamos pré-escolhidos porque há sempre um espaço entre o estímulo

e resposta. Quando exercemos nosso poder sabiamente escolher com base em princípios, este espaço está se expandindo. Talvez as crianças e os deficientes mentais não têm o espaço, mas a grande maioria dos adultos têm. Determinismo está profundamente enraizado na cultura contemporânea e é reforçado por dora aterradoras sensação de que se nós realmente podemos escolher, então nós também somos responsáveis por nossa situação atual. Até que uma pes- soa não pode dizer honestamente: "Eu sou quem eu sou" e "Eu sou dom- de porque eu assim optar," não se pode dizer com convicção: "Eu escolho o contrário."

Q: Os líderes nascidos ou feitas (no sentido de ser Mados para- e condicionadas pelo ambiente)?

R: Mais uma vez, esta questão É baseado em uma falsa dicotomia no falso paradigma do determinismo. Devido ao espaço entre estímulo e resposta, as pessoas têm o poder de escolher; Por conseguinte, nem nasce nem líderes li- são no sentido de ser formado pelo Meio Ambiente. Vez são eleitos por respostas, e se eles escolhem com base em princípios e desenvolver uma disciplina crescendo, sua liberdade de escolha aumenta. Em seus Geeks livros e Geezers: Como foi, valores e líderes momentos forma definem, Warren G. Bennis e

Robert J. Thomas argumentam que os líderes não nascem: eles hacen.¹⁷ A conceito básico é que, após uma experiência de transformação dora intensa, escolha opções que permitem que eles se tornem líderes. O tor doc- Noel Tichy também basicamente diz que os líderes não nascem: eles são ensinados. Mais uma vez, trata-se de escolher a opção de ser ensinados e seguir os ensinamentos. Em ambos os casos, o que no fundo di- cen esses autores é que os líderes não nascem nem fez, mas fez-se: liderança é o resultado das eleições.

Q: Será que devemos desenvolver quatro capacidades ou posturas inteligências?

R: Sim, porque na realidade não podemos desenvolver qualquer um deles para um estado de maturidade sustentável se não funcionar em todos os quatro. Isso é o que significa integridade. Isso significa que toda a nossa vida está integrada em torno deaos princípios. Afinal, a nossa pacidade ca- para produzir e desfrutar é uma função do nosso caráter, nossa integridade. É preciso um esforço constante para desenvolver fibra muscular física, fibra muscular / so- cial emocional, fibra muscular mental e espiritual fibra muscular alejando--nos dos nossos confortos e realizar exercícios que quebram as fibras (dor); mas as fibras são reparadas, reforçado alongado e depois

^{ou} período n adequada de relaxamento e descanso. Veja o poder

° *acoplamento ffull*, Jim Loehr e Tony Schwartz.¹⁸

Q: O que você pode nos dizer sobre o retiro?

R: vamos retirar do nosso trabalho, mas nunca signi- projectos nificativas. Se queremos que a nossa vida longa precisamos três EUS, ou seja, um profundo senso de significado e contribuição para projectos e causas que valem a pena, especialmente nossa família tergeneracional in-. Se queremos morrer em breve, vamos retirar-se para jogar golfe, pescar, para se sentar pílulas engolir e, ocasionalmente, ver os nossos netos. Queremos prova disso? Nós estudamos o livro de Hans Selye, estresse, sem perigo.

É mais poderosa que tem poder sobre si mesmo.

Lucius Annaeus Seneca

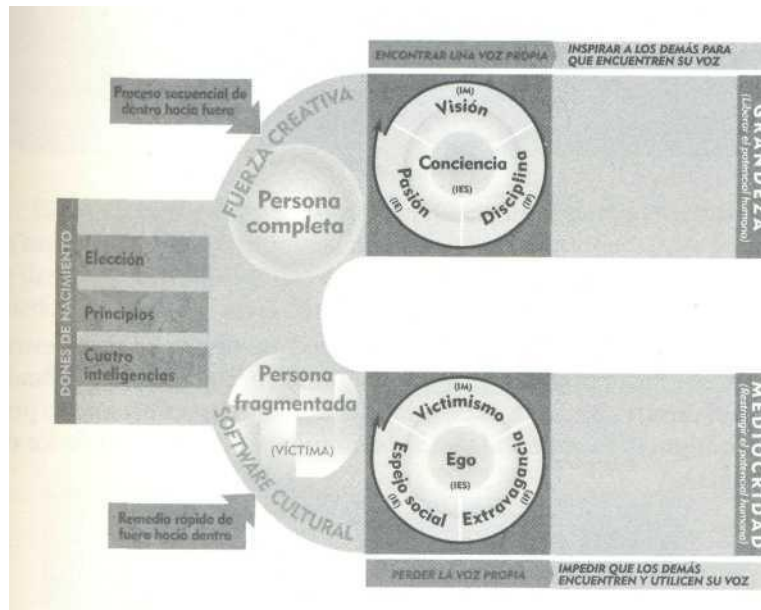


Figura 5.1

Quando estudamos a vida de todas as pessoas que têm o REACH Zado sucesso que exerceram a maior influência sobre os outros, que fizeram contribuições significativas que simplesmente fizeram que acontecem coisas, nós encontrar um padrão. Através de sua luta terior dentro e perseverança em seus esforços têm aumentado muito medições dá suas quatro inteligências ou habilidades humanas inatas. Os nifestaciones superiores ma- destes quatro inteligências são: mental, visão; para física, disciplina; para emocional, o sion pa-; para a consciência espiritual. Estas declarações também representam o principal meio para expressar a nossa voz.

vista É de ver com os olhos da mente que é possível em NAS perso-, projetos nas causas e empresas. Visão ocorre quando nossa mente se relaciona possibilidade e necessidade. co-



figura 5.2

William Blake me disse uma vez, "o que agora mostrado, antes era apenas imaginado." Quando as pessoas não têm visão quando negligencia o desenvolvimento da capacidade da mente para criar, cai na tendência humana de se tornar a vítima (ver menor caminho na Figura 5.1).

*Quem quer governar os outros deve primeiro
ser mestre de si mesmo.'*

PHILIP MASSINGER

disciplina É a pagar o preço para trazer essa visão para a realidade. É para atender as, pragmáticas fatos duros e brutais da realidade e fazer o que for preciso para fazer as coisas acontecerem. Quando a disciplina surge junta-se ao compromisso. O oposto de disciplina e empenho que inspira o sacrifício é extravagância: sacrifício o que mais importa na vida por prazer ou excitação do momento.

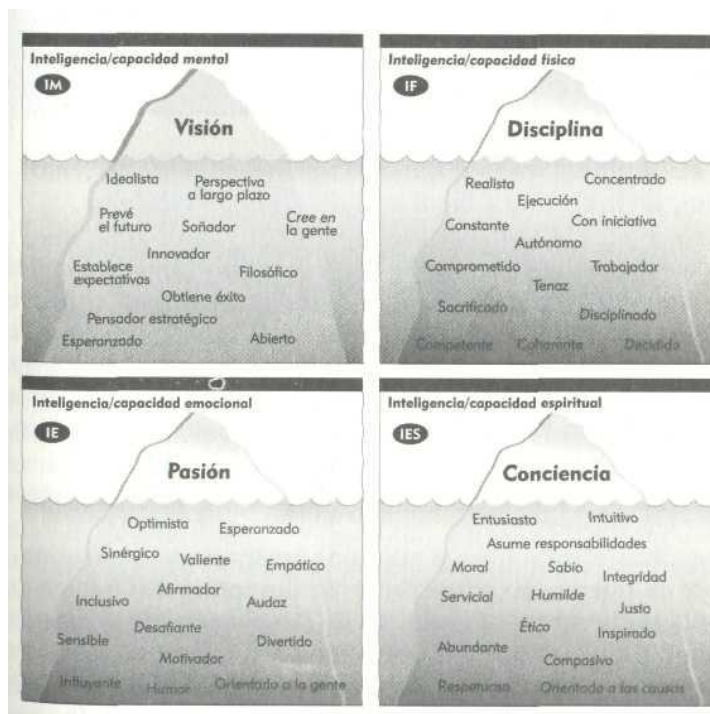
paixão É fogo, desejo, força de convicção e o impulso que sustenta a disciplina para alcançar a visão. A paixão surge quando a necessidade humana se sobrepõe o talento pessoal. Quando não possuem a paixão que vem de encontrar e utilizar a voz para servir grandes propósitos, o vazio é preenchido com insegurança e tagarelice. Nas relações e organizações relacionadas, a paixão inclui compaixão.

consciência É dentro do que é bom senso moral e QUT é ruim, o impulso em direção significado e contribuição. É a força que orienta a visão, disciplina e paixão. Ele mostra uma contras marcados você com vida dominada pelo ego.

Qualquer coisa que vai enfraquecer razão, prejudica a ternura de sua consciência, obscureça seu senso de Deus, que impediu aproveitar o espiritual, qualquer coisa que aumenta a autoridade do corpo sobre a mente, é um pecado, por mais inocente pode parecer.²

SUSANA WESLEY (MATRIZ JOHN WESLEY)

Estes quatro -Visão palavras, disciplina, paixão e consciência essencialmente incorporam muitos, muitos outros recursos utilizados para descrever as qualidades que associamos com as pessoas cuja fluência in- é grande, eles são conhecidos por muitos



ou poucos.

A maioria das diferenças nas palavras que usamos para descrever pessoas que admiram seja em casa, na comunidade, em uma empresa ou o governo-são simplesmente uma agementes- de semântica. Veja na Figura 5.3 muitos destes detalhado na massa submersa de icebergs rotulados com as qualidades de visão palavras, disciplina, paixão e consciência.

Os melhores líderes operar em quatro dimensões: visão, realidade, ética e coragem. Estes são os quatro inteligência, as quatro formas de perceber, as linguagens para a comunicação que são necessárias para conseguir resultados significativos e sustentados.

O líder visionário é ambicioso, inovador, planejador e, mais importante, ele está em contato com a estrutura profunda da consciência e potencial criativo dos seres humanos.

Temos de obter o controle das diretrizes que regem nossas mentes: nossa visão de mundo, nossas crenças sobre o que merecemos e que é possível. Esta é a área de mudança, força fundamental e energia, e o verdadeiro significado de coragem?

PETER KOESTENBAUM, filósofo da GESTÃO

Visão, disciplina e paixão governar o mundo

Quem já teve uma profunda influência sobre outras pessoas, em instituições ou a sociedade, qualquer pai que tenha tido uma influência intergeracional, quem deramente verdades fez uma mudança para melhor ou pior: todos eles tinham em comum três atributos: a visão, disciplina e paixão. Eu diria que esses três atributos têm governado o mundo desde o início. Eles representam uma liderança eficaz.

Pense em como eles influenciaram em alguns líderes proeminentes da história moderna:

George Washington Ele teve a visão de criar uma nova nação, uni- da e livre de interferência estrangeira. Ele disciplinou-se, a fim de recrutar homens para o exército revolucionário e impedi- los de abandonar. Irritado com a discriminação contra litares oficiais mi- coloniais para as políticas territoriais dos britânicos e limites para a expansão dos Estados Unidos, Washington era uma paixão pró pela causa da liberdade.

Florence Nightingale, fundador da enfermagem moderna, dedicou toda a sua vida adulta para melhorar a qualidade de enfermagem em hospitais militares. Sua visão e paixão superou seus pontos fortes pessoais.

Mohandas K. Gandhi Ele foi fundamental na esta- para a Índia como um estado independente, mas ele nunca foi eleito ou nomeado para qualquer cargo. Ele não tinha uma posição formal de que para levar as pessoas. A autoridade moral de Gan DHI criado como um forte normas sociais e culturais que acabaram formação da vontade política. Sua vida era governada pela visão de uma consciência universal que residia no seio do povo, a comunidade internacional e até mesmo os gleses in- possuir.

Margaret Thatcher era a primeira mulher que levou um dos principais países industrializados. Ela foi eleito três vezes para o cargo de primeiro-ministro do Reino Unido, o período de tempo mais longo nesta posição durante todo o século XX. Seus críticos não são poucos, mas ele era apaixonado promover a livre iniciativa em seu país e alcatrão pessoas in- assumir a disciplina de responsabilidade sonal per e desenvolver a independência. Enquanto ele tomou as rédeas da política britânica, ele ajudou o Reino Unido fora da crise econômica.

*Ter poder é como ser uma senhora; se
você tem que dizer às pessoas quem você
é, é que você não é.*

MARGARET THATCHER

Nelson Mándela, O ex-presidente Sul-Africano passou quase 27 anos na prisão por sua luta contra o regime do apartheid. Mandella foi mais impulsionado pela sua imaginação do que seu sane re-. Eu poderia imaginar um mundo muito além dos limites de suas memórias e experiências, incluindo prisões, injusticias, guerras tribais e desunião. Nas profundezas do seu al-
mamãe crença ressoou no valor de todos os cidadãos sudafric-
Canos.

Mother Teresa de Calcutá é totalmente dedicado, todo dom livre- e sem reservas ao serviço dos pobres. Ele legou sua organização altamente disciplinada manter os votos de pobreza, obediência e pura- Za, um legado que cresceu e fortaleceu un mesmo após a sua morte.

*O fruto do silêncio é a oração. O fruto da oração é a fé. O fruto da fé é o amor. O fruto do amor é o serviço. O fruto do serviço é a paz. **

MADRE TERESA DE CALCUTA

O leitor deve se lembrar que eu mencionei que qualquer pessoa que realmente fez uma mudança no mundo para o bem ou para o mal tem três atributos: a visão, disciplina e paixão. Agora considere outro líder que possuía todos os três, mas produziu alguns resultados terrivelmente diferentes. Adolf Hitler apaixonadamente comunicados sua visão de uma hegemonia do Terceiro Reich e uma raça ariana superior de mil anos. Ele construiu um do aparato militar-industrial mais disciplinado que tem visto o mundo. E ele mostrou uma inteligência emocional brilhante em sua oratória apaixonado, inspirando a entrega massas e medo quase fanática que canalizou para o ódio e destruição.

Mas entre a liderança que funciona e liderança que perdura há uma enorme diferença; exceto a última, cada um dos líderes acima mencionados estabeleceu bases e ofereceu um contribuições que resistiram.

Como chegar ao poder, meu primeiro e importante tarefa será a de aniquilar os judeus

ADOLF HITLER

Quando a consciência governa visão, disciplina e paixão, liderança perdura e muda o mundo para sempre. Em outras palavras, a autoridade moral faz com que autoridade formal tem efeito. Se a consciência não governa visão, disciplina e paixão, liderança perdura e não suportar as instituições criadas por ele. Em outras palavras, a autoridade formal não terá efeito sem a autoridade moral.

As palavras "para o bem" referem-se algo que "sobe" e que "perdura". Hitler tinha visão, disciplina e paixão, mas era governado pelo ego. Falta de consciência foi sua queda. Visão e paixão plina disci- Gandhi eram governados por sua consciência, que ele colocou a serviço da causa e as pessoas. I enfatizar novamente que a autoridade formal REECE ca- e tinha autoridade única moral, mas foi o dre pa- e fundador do segundo maior país do mundo.

Quando a visão, disciplina e paixão são regidos pela autoridade formal, sem consciência ou autoridade moral, também eles mudar o mundo, mas não para o bem, mas para o mal. Em vez de var ele- eles destroem; em vez de passado, eles estão apenas morrendo.

Vamos examinar mais detalhadamente cada um destes quatro Butos atribuídas: visão, disciplina, paixão e consciência.

vista

vista É ver um estado futuro com os olhos da mente. Visão é aplicada imaginação. Todas as coisas são criadas duas vezes: primeiro, uma criação mental; segundo, a criação física. A primeira criação cria, a visão é o início do processo de reinventar a si mesmo ou uma organização para se reinventar. Ela representa de- SEOs, sonhos, esperanças, metas e planos. Mas esses sonhos ou visões não são apenas fantasias. Eles ainda não são realmente levado para o reino físico, como o plano de uma casa antes de ser construído ou sicales mu- notas de uma pontuação esperando para ser jogado.

A maioria de nós não pode imaginar ou perceber nosso próprio potencial. William James disse: "A maioria das pessoas vivem em um círculo muito limitado de seu ser potencial. Todos nós temos uma energia Servas re- e gênio ao qual podemos recorrer a imaginar. "

Todos nós temos um poder e capacidade imensurável de reinventar nossas vidas. Na seguinte história, vemos uma mulher de coração partido foi capaz de criar uma nova visão da vida:

Eu tinha quarenta e seis anos de idade, quando meu marido, Gordon, foi diagnosticado com câncer. Sem hesitar, eu me aposentei cedo para estar com ele. Apesar de sua morte foi an- dezoito meses após ated, ele me consumido. Ela chorou por nossos sonhos não realizados. Eu tinha apenas quarenta e oito e não há razão para viver.

A grande questão que encheu a minha dor era: Por que Deus tem lle- ford Gordon e eu não? Gordon pensava que ele tinha muito mais a oferecer ao mundo do que eu. Com o meu corpo, minha mente e meu espírito To-registro esgotado, eu estava motivado para encontrar um novo sentido à minha vida.

Agarrei-me à ideia de que todas as coisas são criadas duas vezes na primeira como mentalmente e depois fisicamente. Eu tive que me perguntar o que minhas habilidades eram. Um teste de avaliação explicou-me que o meu aptitu-des destaques. Para criar um senso de equilíbrio na minha vida,

Eu me concentrei em quatro partes da minha natureza. Intelectualmente, eu percebi que eu amava ensino; do ponto de vista Espinal ritualsocial e quis apoiar a harmonia racial que bíamos HA- se esforçado para criar em nosso casamento biracial; do ponto de vista emocional, eu sabia que tinha que dar amor. Quando meu dre ma- ainda vivo utilizado embalando crianças gravemente doentes no hospital. Eu queria dar conforto como tinha feito e continuar seu legado de amor incondicional.

Eu tinha medo de falhar, mas eu disse-me que seria bom para tentar coisas diferentes, como chapéus que testam. Se depois de um quarto viu que eu não gostava de ensino, ele não precisa voltar. Comecei a seguir alguns cursos de pós-graduação para ensinar na universidade. Os próprios estudos foram difíceis, mas ainda eram quarenta e oito anos de idade! Eu estava tão acostumado a passar documentos para a minha secretária digitadas para que ele me levou quase um semestre para aprender a escrever-los sozinho. Desligue o sor televi- e devolver a televisão por cabo decodificador foram atos que me exigiu muita força de vontade.

Eu terminei a escola de pós-graduação e começou a ensinar em um pai universidade de estudantes tradicionalmente negros em Little Rock, Arkansas. O reitor me atribuído ao Martin Luther King Comissão para melhorar as relações raciais. bebês embalou vítimasrachadura AIDS e co-ligados aos respiradores artificiais muito pouco que é o tempo que pode ser vi- lhes dá. Eu sei que eu dar-lhes conforto e isso me dá uma sensação de da paz

Agora minha vida é boa. Eu posso sentir que Gordon sorri para mim. Antes de morrer me disse repetidas vezes que eu queria que a minha vida estava cheia de risos e boas lembranças e coisas boas. Como eu poderia perder minha vida com essa orientação na minha consciência? Eu não acho que eu teria dido po-. Eu tenho a obrigação de viver a minha vida o melhor que posso para as pessoas que mais querem, se eles estão aqui como se eles estão em vida após a morte.

Albert Einstein disse: "A imaginação é mais importante que o conhecimento." A memória é passado. Ele é finito. A visão é futuro. Ele é infinito. A visão é maior do que a história, maior do que a nossa bagagem, maior do que as cicatrizes emocionais do passado.

Quando alguém perguntou a Einstein o que seria Deus pergunta se ele poderia fazer um, ele disse: "Como o universo começou? Por- que tudo o que veio a matemática é depois ". No entanto, após pen- I sárselo um pouco, ele mudou de idéia. Ele disse: "Em vez rir pergunta:" Por que o universo criado "porque então saberia o significado da minha própria vida?".

talvez a visão mais importante de tudo é desenvolver um senso de auto, um senso de nosso próprio destino, um sentido de nossa missão e nosso papel único na vida, um senso de propósito e significado. Ao avaliar nosso próprio ponto de vista pessoal, eu perguntei macacos primeira: tomar esta visão a minha voz, minha energia meu talento único? Será que ela me oferecer uma sensação de "chamar" uma digna na causa do meu compromisso? Obter este significado exige profunda reflexão pessoal, levantou questões profundas e imaginar.

Sir Laurens van der Post, criador, cineasta e mun- marcação famoso escritor, disse: "Sem uma visão que todos nós sofrem de insuficiência de dados. Nós olhamos para a vida com miopia, ou seja, através de nossa própria lente, a partir de nosso próprio mundo. Visão nos permite transcender nossa autobiografia, nosso passado, a subir acima da nossa sã re-. Isto é especialmente prático nas relações humanas e cria uma magnanimidade para com o espírito dos outros.

Quando falamos de visão, é importante não levar em conta apenas a visão do que é possível "lá fora", mas também a visão do que vemos em outras pessoas, o seu potencial escondido. visão fers re- algo mais do que apenas fazer as coisas, executar alguma tarefa, conseguindo alguma coisa; Refere-se a descobrir e expandir a nossa visão do de- afirmando-los, acreditando neles, ajudando-os a descobrir e Rhea-Lizar o potencial que está dentro: ajudá-los a encontrar a sua própria voz.

Em muitos Oriental culturas as pessoas se cumprimentam colocando os braços invertidos peito e curvando-se em forma de V. Assim, eles estão dizendo: "Eu saúdo a grandeza em você" ou "Eu saúdo a divindade dentro de você." Eu sei que uma pes- soa que, quando ele conhece o outro, diz em voz alta ou em sua forma de coração "Eu te amo. Qual é o seu nome?". Ver as pessoas através da lente de seu potencial e os seus melhores atos, em vez de vê-lo através da lente de sua conduta ou a sua fraqueza atual gera energia positiva que se estende e abrange outros. Esta ação afirmativa é também uma das chaves para a reconstrução de relacionamentos quebrados. Nem é a chave para o sucesso como país.

*Você me levante para mim e eu vou levantar e
subir juntos.*
quaker provérbio

Há um grande poder em ver as pessoas separadas de suas DUCT con- porque, ao fazer isso, afirmamos seu valor fundamental e incondicional

cional. quando vemos reconhecemos o potencial dos outros é como se alzáramos antes deles um espelho que reflete o melhor de sua rior inte-. Esta visão afirmação não só libera-los a ser condescarregada para o melhor de si, também nos liberta de reagir ao comportamento indesejado. Quando as pessoas se comportam muito abaixo do seu potencial, afirmando a nossa atitude e as palavras se tornam "Isso não é como você."

Lembro-me, anos atrás, ao fazer viagem de uma extremidade internacionalmente, me apresentou a um jovem de cerca de 18 anos. Ele tinha sido através de al- DESEMBALAGEM sérios problemas durante a sua juventude, incluindo o abuso cohol al- e outras drogas. Enquanto ele estava dando um novo rumo à sua vida, enquanto os dois conversavam em particular eu podia ver que é- forçado a encontrar um senso de direção e duvidou-los-mo. Eu também poderia ver que era uma pessoa muito especial, cheio de Deza Grande-young e verdadeiro potencial. Ele irradiava de seu rosto e espírito. Antes de sair, eu olhei para o rosto dele e disse-lhe eu pensei que seria uma pessoa de grande influência no mundo ao longo de sua da vi- e possuía um potencial de presentes e incomum.

Quase vinte anos depois Tornou-se um dos homens mais promissoras e capazes que eu conheço. Llosa derful tem uma família e é um profissional altamente bem sucedido. Um amigo meu falou com ele recentemente. Durante a conversa, o jovem disse-lhe espontaneamente experiência que eu descrevi anteriormente. Ele disse: "Não sei nós- ted o impacto dessas vezes tive na minha vida. Alguém me disse que eu tinha um muito potencial excede o ca nun- tinha imaginado. Esse pensamento preso dentro. Ele tem tido grande importância no mundo ".

crescer o hábito das pessoas afirmando, para que eles saibam muitas vezes e sinceramente acreditamos neles, especialmente se eles são adolescentes que estão passando por sua segunda crise Identidade- é extremamente importante. É um investimento relativamente pequeno, com resultados incalculáveis e incríveis. Lembre-se de novo o efeito surpreendente do fato de que alguém di- nós que acreditam em nós (o nosso potencial) quando acreditamos em nós mesmos ga (nossa história).

disciplina

disciplina É tão importante quanto a visão, embora tra Encounsegundo lugar na cadeia. Disciplina representa a criação segundos da. É a implementação, fazer algo acontecer, o sacrifício

deveria fazer o que for preciso para tornar essa visão. Disciplina é incorporada força de vontade. Peter Drucker observou em um sion oca- que o primeiro dever de um gestor é definir a realidade. A disciplina define a realidade e aceita-la; é a vontade de mergulhar totalmente nele em vez de negá-lo. Ele reconhece os fatos cruéis e brutais de coisas como elas são.

*Quando a frescura da manhã, foi substituído pelo meio-dia fadiga, quando os músculos das pernas tremendo da tensão, a subida parece interminável e de repente nada só saiu como nós queremos: que é quando não devemos hesitar.*⁶

DAG HAMMARSKJOLD

realidade cega e sem um sentimento de esperança, aceitar pode ser um pouco deprimente e desanimador. Às vezes o pai aconselha como a capacidade de subordinar o que queremos agora o que vamos querer mais tarde definida. Este sacrifício pessoal, o processo de subordinar prazeres de hoje para um maior bem mais distante é precisamente a disciplina.

Liderança é a capacidade de traduzir a visão em realidade.

WARREN BENNIS

A maioria das pessoas equiparar disciplina para a ausência de liberdade. "O dever termina com espontaneidade " de plantão não há liberdade " Eu quero fazer o que quiser. Isso, e não o dever, é dom livre-."

Na verdade, o oposto é verdadeiro. Somente as pessoas disciplinadas são realmente dias livres. Indisciplinados são escravos dos bios cam- de humor, apetitee paixões.

O leitor pode jogar o piano? Eu não. Eu não tenho liberdade de To-carro do piano. Em nenhum momento eu disciplinado por ele. Eu preferia jogar com meus amigos em vez de praticar como eles queriam meus pais e meu professor. Eu não acho que eu nunca consegui imaginar controlada tocando no piano. Eu nunca tive a sensação de que poderia dizer, uma espécie de liberdade para criar uma magnífica arte que pode ser valiosa para mim e aos outros durante a minha vida.

E sobre a liberdade de perdoar, pedir perdão? O de- liberdade cir amarum incondicionalmente ser faróis e

não juízes, para ser modelos em vez de criticar? Considere o plina disci- que isso implica. Disciplina vem de ser "discípulos" de uma pessoa ou uma causa.

Horace Mann o grande educador disse uma vez: "Em conversa vão de felicidade que nunca domina seus impulsos em obediência a um princípio. Aqueles que nunca sacrificou um bom futuro Sente pré ou outros bens pessoais por um outro general só pode falar de felicidade como um daltônico pode falar. "

Lembro-me da luta interna a que eu enfrentei, como professor universitário, quando aos 50 anos eu decidi deixar o porto seguro e os confortos de ensino na faculdade para começar meu próprio negócio. Se não fosse para a visão do bem maior que ele poderia fazer, ele nunca teria tido a disciplina para fazer é- você sacrifica e levar o processo de auto-sacrifício de fundar uma nova gocio ne-, re-hipotecar a casa e entrar em enormes dívidas. INCLUINDO então eu vim com um novo meio slogan brincando: "A felicidade é boa liquidez." Pagar folha de pagamento me custou suor durante anos. Eu nunca teria sido capaz de superar este período difícil, se houvesse visão ninho TE do que era possível e disciplina para perseverar.

Acredito firmemente que A disciplina é a característica comum de todas as pessoas bem sucedidas. Admiro o trabalho do executivo de seguros Albert E.

N. Gray, que dedicou sua vida inteira tentar encontrar o denominador comum de sucesso. Eventualmente, ele chegou à conclusão simples, mas profunda que, embora o esforço de trabalho, boa sorte e relações humanas inteligentes são importantes, pessoa bem sucedida tem "sido desenvolvido o hábito de fazer as coisas que aqueles que falham não gosto fazer" .7 Não que aqueles que você ter sucesso como eles, mas seu descontentamento cede à força de seu propósito.

Pessoas que não têm a disciplina e são incapazes de Subor coordenado e sacrifício, apenas jogar para o trabalho. Em uma senti fazer cada dia de trabalho é como um baile de máscaras longa. Passam o dia a criação de cortinas de fumaça, escrever e-mails que detalham como eles estão trabalhando, comunicar por telefone o andamento de seus projetos, entrar em longas discussões sobre a ma nera de fazer as coisas. Em geral, as pessoas que dedicam seu tempo para dar desculpas falta norte e disciplina. Os tempos de balcão são inevitáveis; o sofrimento é uma opção. Há sempre zonas ra, nunca hádesculpas. '

paixão

Paixão vem do coração e se manifesta como mo otimista,, conexão emocional entusiasmo, determinação. Alimenta uma unidade implacável. Entusiasmo está profundamente enraizada na capacidade de escolher, não nas circunstâncias. Para aqueles que sentem thusiasm in-, a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo. No fon- fazer, entusiasmo torna-se um imperativo moral, fazendo a parte pessoa da solução em vez de ser parte do problema de se sentir desesperada e impotente.

Aristóteles disse: "Onde talentos e as necessidades da cruz mundo, não é a sua vocação. " Poderíamos dizer: "Não é a nossa paixão, nossa voz", que preenche a nossa energia vital e nos dá força. É o combustível que está no centro da visão e disciplina. Ele nos mantém indo quando tudo o resto nos diz para ir embora. Quando um médico pediu um paciente quantas horas trabalhadas por semana, o homem respondeu:

"Não sei. Quantas horasuma semana que respiramos? "Quando a vida, trabalhar, brincar e amor giram em torno do mesmo, sentimos sion pa-!

A chave para criar paixão na vida é encontrar o nosso pessoal para Talen, o nosso papel e propósito no mundo. É fundamental que nós nos conhecemos antes de decidir o trabalho que fazemos.

* O princípio filosófico grego

"Saber -se, controlar-se a si mesmo, dar-se "é muito bem sucedido e é primorosamente arrumada. Nossos talentos, nossa sion mis e nosso papel na vida em geral são descobertos em vez de ventarse in-. O criador bem conhecido, cineasta e escritor Sir Laurens van der Post escreveu:

Devemos olhar para dentro, para nos ver nós mesmos, olhar para este recipiente que é a nossa alma; olhar e escutar. Até que não tenha ouvido falar que os sonhos através de nós, em outras palavras, até que não respondeu a batida na porta que está no escuro, não podemos deixar este momento no tempo em que estamos prisioneiros para voltar ao nível em que o grande ato de criação continua a agir.

* O leitor pode consultar, gratuitamente, uma brochura e MP3 gravação eletrônica em princípios fundamentais forjar uma carreira, incluindo temas como "Começar qualquer trabalho que queremos" em <www.The8thHa-bit.com/offers> .

Quem faz grandes contribuições à vida aqueles que ainda têm medo da batida na porta, responder a ela. Coragem é a essência da paixão e, como ele uma vez disse Harold B. Lee, é "as qualidades pai de todas as virtudes atuando principalmente tempo tentando" 8

Um equívoco comum é que a capacidade de uma pessoa é seu talento. No entanto, as habilidades não são talentos. Por outro lado, talento requer habilidade. Uma pessoa pode ter habilidades e conhecimentos em áreas onde nenhum talento. Se você tem um trabalho que exige a sua capacidade, mas não o seu talento, a sua organização não vai sair de sua paixão ou sua voz. Ele vai cumprir as formalidades, PE- ro só ele faz parecer precisam de supervisão e ção motivação externa.

Se nós podemos contratar pessoas cuja paixão coincidir com seu baixo TRA, não vai precisar de supervisão. São eles próprios melhor do que ninguém marcada. Seu ardor vem de dentro, não de fora. Sua motivação é interna, não externa. Pense nas vezes em que temos Tido sen- apaixonado antes de um projeto tão atraente e absorvente que mal podia pensar em mais nada. Era necessário para nos guiar al- controle ou monitor? Claro que não; a única cessamento pen- alguém para nos dizer quando e como nós ra hubie- como um insulto.

Quando damos a nós mesmos um trabalho que combina cedad ne- com o nosso talento e nossa paixão, nosso poder é liberado.

consciência

*Trabalhar para manter viva [...] aquela pequena
chama de fogo celestial, consciência.⁹*

GEORGE WASHINGTON

Muito tem sido dito desde o início deste livro sobre a importância singular de consciência. Existem muitos testes que a consciência, nesse sentido moral, esta luz interna é um fenômeno universal. natureza espiritual ou moral da pessoa também é independente da religião e qualquer abordagem religiosa para concre- e cultura, geografia, nacionalidade ou raça. Mas todas as grandes tradições religiosas do mundo concordam quando se trata de certos princípios ou valores básicos subjacentes.

Immanuel Kant disse: "Há duas coisas que nunca falham de brarme asom-; o céu estrelado acima de mim ea lei moral na minha rior inte- ". A consciência é a lei moral dentro. É onde o coincidem lei moral e comportamento. Muitos acreditam, como eu acredito, é a voz de Deus falando com seus filhos. Outros não podem compartilhar essa crença, mas reconhecem que há um senso inato de equidade e justiça, um senso inato do certo e do errado, o que é certo eo que é errado, o que contribui eo que resta, o que que LLECE embe- eo que destrói, o que é verdadeiro eo que é falso. Reconhecidamente, a cultura traduz esse senso moral básico para dife- rentes tipos de práticas e palavras, mas essa tradução não nega o sentido subjacente do bem e do mal.

Quando eu trabalho em países com diferentes religiões e culturas, eu vejo uma e outra vez manifestar essa consciência universal. Há certamente um conjunto de valores, um senso de justiça, honestidade, respeito e contribuição que transcende a cultura, algo eterno que transcende eras e ao mesmo tempo é claramente manifies- para. Na verdade, é tão claro como o fato de que a confiança requer honestidade.

CONCIENCIAIYEGO

A consciência é aquela vozinha dentro de nós. É tranquilo. É pacífica. O ego é um tirano, déspota e ditador.

O ego está focada em sua sobrevivência própria, em si e melhorar o próprio prazer sem levar em conta outros: a sua ambição é egoísta. Contemplar relacionamentos que não funcionam ou uma ameaça, como crianças que classificam todos Sonas per- como "bom" ou "ruim". Em vez disso, giz e levanta democracias sensibilização ego a um grupo, toda a comunidade, o maior bom senso maior. vida contemplar dependendo do cio ser- e contribuição, dependendo da segurança ea realização de outros.

O ego age antes das crises reais, mas nenhum critério para determinar sua gravidade ou ameaça. A consciência tem critérios sólidos e detecta o grau de ameaça. O repertório tem uma resposta ampla. Ele tem a paciência e sabedoria para decidir o que fazer e quando fazê-lo. Consciência vê a vida como um contínuo °. É capaz de um complexo de adaptação.

O ego não descansa. Controla tudo. O ego impede a nossa facui-
MENT. Ele reduz a nossa capacidade. Distingue-se nas controlo. o con-

profundamente reverencia ciência pessoas e ver o seu potencial de auto-controle. Consciência nos capacita. Ela reflete o valor eo valor de to- das as pessoas e afirma sua capacidade e liberdade de escolha. In- tonces auto natural que não é imposto nem de cima nem de fora surge.

O ego se sente ameaçado por feedback negativo e pune o mensageiro. Interpreta todos os dados de acordo com a sua sobrevivência. Censurar informações constantemente. Nega muito da realidade. Consciência aprecia as informações e tentar distinguir a verdade pode conter. Não tem medo de informações e pode interpretar com precisão o que acontece. Não há necessidade de censurar a informação e está aberto a ver a realidade a partir de qualquer direção.

Ego é míope e interpreta toda a vida de acordo com sua agenda. Consciência atua como uma escuta ecologista social e sentir todo o sistema e ambiente. Luz preenche o corpo é capaz de democratizar o ego para refletir com mais precisão do mundo.

Mais idéias sobre CONSCIÊNCIA

A consciência é sacrifício, É a subordinar a si mesmo ou ego em si um propósito, uma causa ou um princípio superior. No fundo, crifício sa- significa abrir mão de algo bom para algo melhor. Mas na mente da pessoa que se sacrifica, na verdade, não há sacrifício: há apenas olho sacrifício de quem vê.

Sacrifícios pode assumir muitas formas quando Eles se manifestam nas quatro dimensões de nossa vida: ser sacrificado ts físicas ou económicas (o corpo); Eles podem consistir de cultivar uma mente aberta, curiosa e eliminar preconceitos (a mente); Eles podem ser a mostrar aos outros respeito e amor fundos muito pró (o coração); Eles podem ser o único subordinar sua vontade a uma vontade maior por causa de um bem maior (o espírito).

A nova filosofia, uma nova maneira de viver, não concedeu a nada. Eles têm de pagar caro e só pode ser alcançado com paciência e esforço.

.FIODOR

Dostoievski

A consciência nos ensina que meios e fins são inseparables, que termina efectivamente pré-existir no meio. Immanuel

Icant ensinou que os meios utilizados para alcançar os objetivos são tão importantes quanto os próprios termina. Maquiavel ensinou o contrário, que os fins justificam os meios.

Considere as sete coisas que, de acordo com os ensinamentos de

Gan

¿Oi, vamos acabar por destruir. Se nós estudá-los lentamente e ção aten-
, vemos que cada uma delas representa uma forma muito poderosa um
fim que é atingido com uma mídia livre pios pios ou valor:

- Riqueza sem trabalho
- prazer sem consciência
- Conhecimento sem caráter
- comércio sem moral
- Ciência sem humanidade
- adoração sem sacrifício
- política sem princípios

Não é interessante que cada um destes fins admiráveis pue- que eles
atinjam de forma inadequada? Mas se chegar a um fim admi- rable
usando meios impróprios, que, finalmente, acabar virando pó em nossas
mãos.

Mandamentos paradoxais

1. As pessoas são ilógicas, irracionais e egocêntrico. Amá-la de qualquer maneira.
2. Se você fazer o bem, as pessoas vão atribuir-lhe escondido motivos egoístas. Faça o bem de qualquer maneira.
3. Se você conseguir, você ganhará falsos amigos e verdadeiros inimigos. suceder tnodos todos.
4. O bom você faz hoje será esquecido amanhã. Faça o bem de qualquer maneira.
5. Honestidade e transparência que você se tornar vulnerável. Seja honesto e franco assim mesmo.
6. Os homens e mulheres maiores, com maiores idéias podem atirar em homens e mulheres mais jovens com mentes mais pequena. Ele aspira a ser grande de qualquer maneira.
7. povo graça os azarões, mas siga apenas os sortudos. Luta por alguns underdogs de qualquer maneira.
8. O que você levou anos para construir pode ser destruído durante a noite. Construa assim mesmo.
9. As pessoas realmente precisam de ajuda, mas podem atacá-lo se você ajudar. Ajudar as pessoas de qualquer maneira.
- '0. Dê ao mundo o melhor de você e ser chutado nos dentes. Dê ao mundo o melhor de você assim mesmo.

M. Keith KEiVT

Em nossos negócios, sabemos que as pessoas são honra- nos dar e manter as suas promessas e compromissos. Nem bem sabemos bem quem são duplicidade, falso e desonesto. E mesmo que assinar um contrato legal com alguém desonesto, todo o paizinho ver- confiante que respeita e manter sua palavra?

É a consciência que constantemente nos diz o valor de multas e meio e são inseparáveis. Mas é o ego que nos diz que o fim justifica os meios, ignorando um final digno nunca pode ser alcançado através de meios indignas. Pode parecer possível, mas há consequências não intencionais que não estão em primeiro lugar e acabam destruindo o fim. Por exemplo, podemos gritar com nossos filhos dizendo-lhes para pedir seus quartos, e se o nosso objectivo é que os quartos são arrumados, que é o que você ganha. Pe- ro garantir ao leitor que isto significa não só irá influenciar negativamente as relações, mas os quartos não vai ser ordenhadas dias em que ausentemos casa alguns dias.

*Sabedoria significa que os melhores fins
perseguidos com os melhores meios*
FRANCÉS HUTCHESON

*Consciência altera profundamente a visão, disciplina e sion pa-
introduzindo-nos para o mundo dos relacionamentos.* Passamos por um Estado independente para um estado interdependente. Quando isso acontece, tudo muda. Percebemos que a visão e os valores devem ser compartilhadas para que as pessoas estão dispostas a aceitar estruturas e sistemas que incorporam esses valores compartilhados institucionalizados Plina disci-. Esta visão comum cria disciplina e ordem sem exigir deles. Consciência fornece frequentemente o porquê, a visão identifica o que (o que estamos tentando alcançar), a disciplina representa o how (como conseguir) e paixão representa a força de sentimentos por trás do por quê, o quê e como.

Consciência transforma paixão em compaixão. Ele gera uma preocupação sincera para os outros, uma combinação de solidariedade e empatia um onde a dor é compartilhada e recebidos. Sião é a expressão em comparação interdependente da paixão. JoAnn C. Jones, laboradora co de Guideposts, relata uma experiência em que uma faculdade profissão Sr. lhe ensinou a viver e aprender sob a orientação de sua consciência:

No segundo mês que passei na escola de enfermagem, fessor prós- nos colocar o nosso teste com várias perguntas. Como era um estudante, ^{mu}y aplicada foi respondendo a perguntas com facilidade até que eu li ^{para}a última: Qual é o nome da mulher encarregado de limpar o centro?

Certamente esta era uma piada. Ele tinha visto a mulher de limpeza várias vezes. Ela era alta, com cabelo escuro e foi cerca de cinquenta, vero como eu ia saber o nome dela? Eu dei o teste com o último em branco questão.

Antes do final da aula, um aluno perguntou se a última ques- tão contaria para testes de qualificação. "Claro," Professor di- jo. "Na sua carreira, você vai saber muitas pessoas. Todos são importantes. Elas merecem sua atenção, mas tudo que você faz é sorrir e dizer Olá. "

Eu nunca mais esqueci essa lição. Ou que a mulher foi chamado Do- Rothy.ⁿ

Quando as pessoas se esforçam por viver segundo a sua consciência, o Tado resultante é integridade e serenidade. William JH Boetcker, Riano pastor presbite- de origem alemã e professor / escritor sobre motivação, disse o início do século XX: "Para preservar o seu próprio amor é melhor do que contrariéis outros fazer o que você sabe que é certo para agradar-los temporariamente; o que você sabe está errado. " Por sua vez, a auto-estima e integridade ocorrer em quem tem a capacidade de ser gentil e corajosa com outros enquanto: amigável, no sentido de mostrar grande respeito e veneração por eles, suas opiniões, seus sentimentos , experiências e convicções; corajosa no sentido de expressar suas próprias convicções, sem ameaça pessoal. A interação entre diferentes Ings opi- pode produzir alternativas terceiros que são melhores do que aquilo que cada pessoa tenha inicialmente proposto. Isto é verdade nergy se- onde o todo é maior que a soma das partes.

Pessoas que não vivem segundo a sua consciência não vai sentir essa integridade e essa serenidade interior. Você vai ver que o seu ego tenta con- trolar relacionamentos. Embora possam fingir ou fingir bondade e empatia de vez em quando, eles vão usar um formas sutis de manipulação de e até mesmo vir a se comportar de uma maneira amigável, mas dic- tatorial.

integridade vitória pessoal é a base para as vitórias públicas para estabelecer uma visão, disciplina e paixão ções com-. Liderança se torna uma tarefa interdependente ao invés de se tornar uma interação imaturo entre alguns líderes

forte, independente e governado pelo ego, e alguns seguidores obediente e dependente.

Filme: Pedra

Há um homem em Uganda que ilustra perfeitamente o poder de deixar a consciência sabiamente guiar a nossa visão e nossa paixão dis - disciplina. Seu nome é de pedra e foi um grande jogador de futebol. O sonho de toda criança em Uganda está se tornando uma grande experiência de futebol e lista fichando acabamento para um clube europeu. E Stone foi alvo de vários grandes clubes quando, durante um jogo, um adversário fez uma entrada que quebrou o joelho. Sua carreira estava acabada.

Pedra pode ter abrigado desejos por vingança. Poderia ter sido leitado de- na auto-piedade ou viver fora sua celebridade ao longo da vida. Mas ele não o fez. Em vez disso, ele escolheu sua resposta. Ele usou sua imaginação (visão) e sua consciência para inspirar e crianças de influência e pessoas "problemáticos" jovens em Uganda, que, de outra forma, teriam sido perdidos na vida devido à falta de oportunidades de emprego, modelos a seguir e esperança.

convido o leitor a ver Pedra em ação. Desejo-lhe sentir o seu espírito, seu coração e sua visão. Nós podemos ver a história da pedra em um breve, curta-metragem chocante e prêmio que Ra encontra- www.franklincoveymex.com. Eu sei que você vai desfrutar da experiência.

enquanto Eu recomendo assistir o filme para ver como pedra bate o impulso cultural para a vingança usando seus dons de nascimento. Observe como você, pessoalmente, pagou o preço na forma de sacrifício e disciplina. E também notar que, em sua paixão implacável, estendeu a mão para os jovens em seu país para que eles também podem aprender a gerir a sua própria vida guiado por sua consciência, bem como ter a visão para se tornar primeiros bons jogadores, chegando em seguida, independência econômica e se tornam adultos, pais e cidadãos responsáveis. Para OB- servir, finalmente, que Stone comunicado o valor eo potencial desses jovens tão claramente que eles foram inspirados para vê-lo em si mesmos.

Pode que o leitor interessado em saber que um colega meu visitou Stone in Uganda vários anos após o filme será rodado. Eu tenho familiarizado com a vida que ele levou: "Ele me impressionou enormemente equilibrar seu corpo, mente, coração e espírito. Ele era fisicamente muito AC- tiva e eu continuei ensinando sua caçoa o futebol, Six

ferragens ao dia! Sua mente é muito alerta, sempre à procura de novas formas de cumprir a sua missão de orientar os jovens no sentido de vos nue- horizontes. É um cristão, mas vive em um bairro muçulmano e sero CA- também é muçulmana. Suas atividades diárias gerar paz e harmonia no seu bairro. Do ponto de vista social, é interessado em cada criança, dos pais ou pessoa que encontra. Seu caráter e manga integridade pró me tocou muito mais do que aquilo que é dito sobre ele no filme ".

Part One: Encontrando uma voz: Resumo e um desafio final

Quando nos aproximamos no final desta seção sobre in- contrar a nossa voz, vamos voltar e nos conectamos novamente com propósitos principais utros nues-.

Sabemos que existe uma lacuna entre dolorosa possuindo grande potencial e começar a traduzi-lo em uma vida de grandeza e contri- buição, entre estar conscientes das enormes problemas e desafios do jo Work e desenvolver força interior e autoridade moral para superar esses problemas e ser uma força importante na sua resolução.

eu voltar a recomendar que o leitor considere esta forma simples de vida: ser uma pessoa inteira (corpo, mente, coração e Píritu é-) com quatro necessidades básicas (ao vivo, aprenda, amor, deixar um legado), quatro inteligências ou capacidades (física , mental, emocional e espiritual) e suas mais altas manifestações (disciplina, visão, paixão e consciência), que juntos representam as quatro dimensões da voz (necessidade, talento, paixão e consciência).

COMPETA	4 Necessidades i "	'cYpAaDADef	* ATRIBUTOS	!	VOZ
CORPO	viver	inteligência física (SE)	disciplina		precisar ("View" tão satisfatório necessidades)
MIND	aprender	inteligência mentais (IM)	visão		talento (Concentração disciplinada)
CORAÇÃO	amor	Inteligência emocional (IE)	paixão		paixão (Adicione ardentement e)
ESPÍRITO	Deixando um legado	inteligência espiritual (IEs)	consciênci a		consciência (Fazer a coisa certa)

tabela 1

Quando nós respeitamos, desenvolver, integrar e equilibrar essas inteligências e suas mais altas manifestações, a sinergia entre os ilumina o nosso fogo interior e a nossa voz. Talvez o leitor interessado em saber que primeiro introduziu a idéia e linguagem de "fogo interior" no livro *Primeiro o * eu escrevi com Roger e Rebecca Merrill*. Anos mais tarde, o comitê organizando dos Jogos Olímpicos de Inverno de 2002 em Salt Lake City me ligou perguntando-me a permissão usar como uma questão central dos jogos o tema "iluminando o fogo interior". Sem hesitar, eu disse: "Claro; Para nós, será uma honra." Eu me senti muito inspirado e animado para ver como eles usaram o tema "Nós o nosso fogo interior" para representar o grande potencial humano ES Píritu. Várias semanas após os jogos, Mitt Romney, presidente do Comité Olímpico de Salt Lake City, me disse que, pelo que ele sabia, era a primeira vez na história dos organizadores dos Jogos Olímpicos tinha conseguido criar um tema durável realmente tinha "ligado" nos corações e mentes dos atletas, voluntários e espectadores de todo o mundo.

No Capítulo 1, sugeri que a voz (veja a Figura 5.4) é encontrada na intersecção de talento (nossos dons naturais e pontos fortes), paixão (coisas que nós infundir vigor, que nos apaixonam, motivar e inspirar-nos de uma forma natural), o propósito (necessidade (incluindo o que o mundo precisa) e consciência (a nossa voz interior que nos diz o que é certo e o que nos impulsiona a fazê-lo)).



figura 5.4

' Barcelona, Faidós de 1997.

Ele também disse que, quando dedicado a um trabalho (profissional, comunidade, família) para tirar proveito do nosso talento e nossa paixão Ali- hortelã, que surge a partir de uma grande necessidade no mundo que a nossa consciência nos impele a responder que há tra Encoun- a nossa voz, nossa vocação, a chave para a nossa alma.

talvez o leitor notou a semelhança entre essas quatro dimensões da voz e os quatro atributos pessoais de liderança vi- Sion, disciplina, paixão e consciência (ver Figura 5.5). Dois destes termos, paixão e consciência, são idênticos. Os outros dois, talento e necessidade, são paralelas à disciplina e visão. Na verdade, se trasla- respondê-lo circular 'consciência' (sombreado para indicar seu centro pel pa- e preeminente) Figura 5.4 para o centro, teríamos o mesmo modelo.



Figura 5.5

Estas quatro dimensões da voz perfeitamente ilustrado na história de Muhammad Yunus. Como você encontrou a sua voz? Primeiro, ele estava ciente de uma necessidade. A voz da consciência inspirou-o a passar ação ra pa-. Desde o seu talento foi até a necessidade, ele disciplinou os seus talentos para oferecer uma solução. Jo Work- colocado pela solução não só aproveitou seu talento, mas também alimentou sua paixão. Surgiu a necessidade de visão: a visão de multiplicar a capacidade dos indivíduos e das finalidades institucionais para aliviar necessidades semelhantes em todo o mundo, assim inspirando outros a encontrar sua voz.

Com o fim da primeira parte, "Encontrar uma voz 'pré Sento ao leitor uma promessa e um desafio. Minha promessa: se o leitor aplica essas quatro capacidades -talento (disciplina), necessidade (visão), Sion pa- e consciência a qualquer papel de sua vida, pode encontrar a sua voz nesse papel. Meu desafio simples: o leitor a tomar dois ou três deles papéis principa- de sua vida e, para cada um, as quatro questões seguintes surge:

1. O que precisa Eu sei (na minha família, na minha comunidade na organização para a qual eu trabalho)?
2. Eu tenho um talento real, que, se a disciplina e aplicada, você pode aliviar essa necessidade?
3. A oportunidade de aliviar essa necessidade alimenta minha paixão?
4. Eu inspirar a minha consciência me comprometer e entrar em ação?

Se o leitor pode responder sim a todas as quatro questões e estabelece o hábito de desenvolver um plano de ação para implementar-lo, eu garanto que você vai começar a encontrar sua voz verdadeira na vida: uma vida de profundo significado, satisfação e grandeza.

Agora, para a segunda parte, "inspirar outros a encontrar sua voz."

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Essa abordagem de liderança pessoal, poderia ajudar a resolver um dos meus problemas sempre: para perder peso e ajustar-me man-?

R: Se você for como a maioria das pessoas, não irá ocasionalmente levado a resolução para entrar em forma e, na maioria dos casos, isso geralmente significa perder algum peso. Muitas vezes o tempo ajuste significa nada mais do que mudar o músculo gordura, algo que podem realmente fazer-nos ganhar peso porque o músculo pesa quase duas vezes mais gordura. No entanto, a nossa tarefa fundamental é para entrar em forma e se tornar fisicamente saudável, forte e apto. Esta é a visão. O que é disciplina? Geralmente envolve seguir um regime rigoroso de exercícios, boa alimentação, repouso e esforço de controle. Paixão representa a profundidade do sentimento, o compromisso emocional e momentum. Ela fornece o porquê, porquê, as razões por que é pes-

nd ser saudável para viver adequadamente sustentar a nossa família, ajudando a aumentar os nossos netos, ou simplesmente se sentir melhor. Também vamos ver se a motivação é única externo na -tem uma melhor aparência, vaidade, uma mudança de estação, um site propondo ano novo, etc., é quase sempre perde seu poder e deixará de ser mantida, porque a causa não é digno do compromisso total. Antes de fazer uma má escolha sobre alimentos, macacos habituê- a dizer-nos interiormente: "Minha tentação é emocional e resistir TIRME me ajudar a perder peso e fortalecer meu caráter. Além disso, nenhum sabor que supera a sensação de ser magro ".

É muito normal cair em desânimo porque o ciclo é marcado, o objetivo de perder peso e, em seguida, sair depois de alguns dias ou mesmo horas. Muitos lamento: "Eu não sou disciplinada." Minha experiência é que o maior problema não é a disciplina; nós ainda não pagou o preço de vista, que ainda não estão conectados dois nossos valores e nossas mais profundas motivações (consciência), com as coisas que mais importam. Vou ilustrar com a experiência de um amigo.

Ele havia trabalhado duro toda a minha carreira. Quando cheguei aos quarenta e cinco anos e gostava muito sucesso. PESA também ba cerca de trinta quilos mais porque comia compulsivamente em tempos de estresse e trabalho me deixou sem tempo para exercitar em uma nera ma- regular. Quando ele tinha cinco anos, meu filho Logan me deu um livro sobre vida saudável. Sua mãe o tinha ajudado a escrever dentro das palavras guintes IF: "Pai, para o meu aniversário este ano eu quero que você seja saudável. Quero muito tempo comigo. " Bom golpe, sim senhor. Ops!

Este pedido do meu filho mudou completamente minha forma de estilo de vida que levava. O comer e não se exercitar com regularidade já não era um puramente minha escolha. De repente eu percebi que eu estava criando um legado muito pouco saudável para os meus filhos. Como um modelo que ele estava ensinando que o próprio corpo não era importante, que a auto-controle era sem importância, que a única coisa vale a pena lutar na vida era o dinheiro e prestígio. Percebi que NII responsabilidade de meus filhos significava mais do que uni- camente atender às suas necessidades físicas, económicas e emocionais. Ele coloca Su- também oferecem um modelo saudável, que poderia basear sua vida. E não foi.

Então eu prometia ser uma pessoa saudável para os meus filhos. Não per- peso der, mas para ser uma pessoa saudável. Esta é a chave para mim. Meu compro- misso tinha que ser algo que tinha valor real para mim. Anteriormente ele já havia tentado muitas dietas e muitos programas de exercícios. Normalmente, tudo estava bem até que eu enfrentar novamente uma situação de três é-. O fato de que a perda de peso foi a motivação que não me inspirou

bro Richard Bolles Qual a cor é seu pára-quedas? ayu- para elespara entender melhor esse processo.

Q: O que você pode nos dizer para alcançar o equilíbrio na vida?

R: É evidente a partir de vários estudos, um dos principais desafios que a maioria das pessoas enfrentam é o equilíbrio na vida. As pessoas tendem a se concentrar no trabalho e outras atividades prementes que eles acabam deslocando as relações e atividades que basicamente apreciam mais. Tiéndose convertendo apenas viciado da urgência.

Vou ilustrar uma solução de a história de um homem que caele pegou neste turbilhão de urgência. Note-se que tiem- po gasto pensando sobre o que mais importava (consciência, visão e paixão), e então usado esses critérios para decidir de uma forma criativa como organizar sua vida de modo que ele estava em harmonia com as suas prioridades (disciplina) e criar equilíbrio em sua vida que ele queria. Vese também observou que a solução veio da sinergia com sua esposa. Aqui é a sua verdadeira história contada em suas próprias palavras:

Eu sempre tive uma amizade muito especial com a minha mãe. Temos que superar uma série de dificuldades juntos e isso tem criado uma relação ravellosa ma-. Em um momento da minha vida, mas amava minha mãe e eu realmente gostei de estar com ela, deixei-me pego em meus compromissos para o trabalho, a comunidade e minha própria família. Pasa- estava tão ocupado que Ban semanas antes que ele pudesse fazer um telefonema rápido para ver como ele estava se saindo. E quando ele conseguiu encontrar um lugar para visitar, tínhamos apenas sentou para conversar e eu tive que sair: outra reunião para assistir, um outro prazo a cumprir. Meu contato com esta mulher maravilhosa estava praticamente nas mãos do acaso.

Minha mãe nunca me pressionou para visitá-la mais vezes, mas eu não gosto desta situação. Eu sabia que minha vida estava fora de controle se eu não poderia sair com minha mãe regularmente. Então, minha esposa e eu acumulou nossos cérebros tentando encontrar uma solução. Ela partiu em busca de um tempo a cada semana ou a cada dois que era conveniente para a nossa família e para a minha mãe. Quando olhamos para o calendário, vimos que minha esposa teve o ensaio com o coro a cada quarta-feira. Reservei as noites para estar com a minha mãe.

Agora, a minha mãe sabe a cada uma ou duas semanas vai vê-la e tempo não específica che concreto. Eu tenho que sair depois de dez minutos interrupções são poucos. Se você quiser fazer alguma cise exer- que saíssemos juntos para uma caminhada. Em outras ocasiões, ele me faz o jantar. Às vezes eu levá-la para fazer compras no shopping, que está mais longe do que se atreve a ir no seu carro. Tudo o que fazemos, falamos sempre sobre: sobre a família, sobre eventos atuais, cerca de memórias.

Toda noite eu aconteceu com a minha mãe é um oásis de paz na minha vida ocupada eu-dizer a minha esposa que é uma das melhores coisas que já me fizeram.

Esta história breve e bonito é nada mais do que uma ilustração do que ^{UE} Você pode fazer quando nos concentramos nossos corações e nossas mentes sobre o que realmente importa e, em seguida, viver com integridade para o fazer. Quando meu pai morreu, eu decidi que eu estava indo para manter e até intensificar minha relação muito especial com a minha mãe para o novo vazio em sua vida. Eu decidi que, apesar de ter um programa muito denso, não importa onde você viajar e me encontrar, ligue para ela no telefone todos os dias para o resto de sua vida. Embora viveu cerca de 80 km de distância, também fiz um esforço especial para visitar pelo menos a cada duas semanas. Ele viveu dez anos e eu mal posso expressar a profundidade de minha gratidão por sua vida e para os preciosos momentos que passamos juntos.

aprendi que quando nos comunicar com frequência com outra pessoa chegou a um novo nível de compreensão plena de nuances. Descobri que o telefonema diário não estava tão diferentes reuniões quinzenais de thers Nuestra; nos sentimos tão próximos uns dos outros, tão aberta e tão autêntico quanto quando estávamos juntos. Foi co mo uma conversa em curso. Basicamente, ele não se importa muito falamos ao telefone ou cara a cara, algo que me surpreendeu porque eu sempre pensei que nada poderia substituir o contato pessoal. Tenho certeza que em outro sentido isso é verdade. Uma vez que cada zação conversão contém os res fala anterio- acumulados, apenas tem de apanhar efeito nada. Em vez disso, podemos compartilhar idéias e sentimentos profundos em vez de simples experiências. comunicação íntima significa ver dentro do outro.

Como o protagonista da história acima, eu também gostei da enorme vantagem de ter uma esposa muito compreensiva, que apoia plenamente e tem a "mentalidade de abundância". Minha esposa, Sandra, não vê a vida como um pedaço de torta, onde há apenas uma quantidade fixa de tempo; Eu não acho que o tempo gasto com a minha mãe deveria dedicar menos tempo a ele. Com- iluminado aqueles momentos com a minha mãe no fundo aumenta-^{um} a profundidade do nosso próprio relacionamento.

Quando minha mãe morreu, vamos colocar em sua lápide uma linha de Shakespeare assim XXIX: "Bem, lembre-se seu doce amor é tal Fortu na A

■

■ •• '• I incentivar o leitor a ler este soneto devagar e entidade deteni- . Deixe sua imaginação ser preenchido com riqueza e ^{SL}gnificado cada frase:

Quando os homens e Fortuna me deixar, ela
chorou na solidão do meu exílio
E o céu surdo com as minhas queixas
eu fico cansado e eu amaldiçoar meu
infortúnio procurando, soando
esperançoso para ser mais rico,
Bela como esta, como a de amigos cercado,
desejando a sua arte, o poder de outro,
insatisfeitos com o que me resta;
Embora eu quase desprezo,
alimentação você e estou feliz e minha
alma então, como dawn lark, sobe
Terra sombria e canta para o céu;
Bom lembrar seu doce amor é tal fortuna
não mudar o meu estado com os reis.

Talvez a família é o caminho mais alto para equilibrar a vida. A primeira forma de pessoal e o mais exigente também tem lugar na família e fornece a maior contribuição para a sociedade.

Como um líder sábio disse uma vez, acho que a tarefa mais importante que fazemos no mundo ocorre entre as paredes da casa. David O. McKay ensinou que "nenhum outro sucesso pode compensar o fracasso no lar".¹² Minhas convicções sobre a importância da família são tão fortes e profundo que há vários anos I Eles levaram a escrever o livro Os 7 Hábitos famílias ofhighly eficazes.

A paternidade é a responsabilidade mais importante liderança de vida e oferece os mais altos níveis de bem-aventurança e felicidade. E quando a média verdadeira, isto liderança, visão, disciplina e consciência pa- Sion não se manifesta de paternidade, fornece a maior fonte de decepção e dor.

Surpreende-me que alguns pequenos ajustes na vida de alguém BA-sados visão, disciplina, paixão e consciência pode ter consequências tão grandes. Eu acho que no futuro, nós todos espantados que sentire- enquanto triste ao perceber que essas pequenas mudanças poderiam ter conduzido a uma re- sultados tão grande.

Eu acho que o melhor e mais definitiva teste de liderança é que os pais inculcar um senso de visão e capacidade na família disciplina V exercício e sacrificar para alcançar essa visão e superar momentos difíceis com um profundo sentimento de paixão, ímpeto e compromisso, tudo dirigido por consciência. Se parte da visão é ver esta cultura familiar é transmitida de uma geração para a outra, talvez apenas por causa desta nossa vida vai ser feliz e

você vai ver feitas se nada que falhar. Mas se falharmos neste podemos encontrar que o sucesso em outras coisas não vêm para compensar. Muitas vezes penso sobre as palavras comoventes de John Greenleaf Whittier: "De todas as palavras tristes faladas ou escritas, as mais tristes são: Poderia ter sido!" 13 Mas alguém insah que "nunca mais É tarde demais para se tornar o que nós poderíamos ter sido. "

Second PARTE

INSPIRE Outros a encontrar a sua voz
QUE

Inspirar outros a encontrar sua voz: O DESAFIO DA LIDERANÇA

Em algum momento da vida todos dentro fogo se apaga

Mas então, um encontro com outro ser humano torna explodiu em chamas tudo deve ser grato a essas pessoas que reacender o espírito interior.

ALBERT SCHWEITZER

Quando eu era jovem, eu tive uma experiência com um líder que marcou profundamente o resto da minha vida. Ele tinha decidido deixar o meu país formado e se dedicar ao voluntariado por um longo período. Ele veio convite para mudar para a Inglaterra e, meses apenas quatro e meia depois de chegar, o presidente da organização veio até mim e disse: "Eu tenho uma nova missão para você. Quero viajar ao redor do país e formar líderes locais. " Fiquei estupefato. Quem era eu para treinar líderes ou triplicando o dobro da minha idade? Perca-se para minhas dúvidas, ele apenas olhou para mim nos olhos e dizer: "Eu confio em você muito. Você pode fazê-lo. I irá fornecer materiais que lhe dará preparar ajuda para treinar os líderes e facilitará intercâmbio mútuo dos melhores métodos para a ação'.

Sua confiança, sua capacidade de ver em mim mais do que eu mesmo vi, a sua vontade de confiar uma responsabilidade que exigiria-me para maximizar meu potencial algo lançado em minha trajetória. Aceitei a tarefa e dei o melhor de mim. Ele soprou o meu físico, mental, emocional e espiritual recorrendo a mim. Eu cresci e vi os outros crescer. Eu identifiquei orientações sobre os princípios básicos da liderança. I quando cheguei em casa, tinha começado a descobrir o trabalho que eu queria dedicar o resto da minha vida desencadear o potencial humano. Eu encontrei a minha "voz" e o líder foi a pessoa que me inspirou a encontrá-la.

Eventualmente, eu percebi que não era o único que tentou "modo de ser". Sua afirmação de outros, sua capacidade de unir-se em uma visão do trabalho que nos inspirou e motivado, seu costume de nos fornecer os recursos que nos permitam e capacitá-los para atuar como verdadeiros líderes com responsabilidade e senso de ministração ad-se tornaram padrão em toda a organização. Nós começamos para liderar e servir aos outros da mesma maneira e os resultados foram notáveis.

Desde então, Percebi que os princípios orientadores da liderança são comuns a grande liderança em qualquer organização de, independentemente do nível ou a posição oficial realizada pela pessoa. Meu treinamento experiência, consultoria e liderança por parte, universidades e organizações religiosas e voluntários e especialmente em minha própria família me ensinou que a influência da liderança é regida por princípios. Quando você viver sob os princípios, influência e autoridade moral de um aumenta e muitas vezes dá-lhe ainda maior autoridade para- errado. parábolas bíblicas das dez minas e talentos de- nos mostram que quanto mais eles são usados e os dons e talentos um recebeu mais dons e talentos receberá expandir. Mas, se ignoradas ou enterrado, sem explorá-los ou usá-los, a tosse Talen ou presentes um recebeu-se perdido e apenas recebê-los outra. Assim, não só eles acabam perdendo talentos, mas também a influência e oportunidades.

Definição de liderança

Para colocá-lo simplesmente, em seu nível mais elementar e tico prática, a liderança é transmitir às pessoas seu valor um mo- fazê-lo claro que eles acabam vendo-se. Pense nisso finition de-. Não é esta a essência do tipo de liderança que influencia e verdadeiramente dura? Transmitir o valor eo potencial das pessoas de uma forma tão clara, convincente e consistente que atinjam Real- mente-los dentro lançará o cesso pro- para ver, fazer e tornar-se.

Liderança é transmitir às pessoas o seu valor de forma tão clara que eles acabam vendo-se.

O que uma maneira de pensar e definir o papel insubstituível da abuelos! O papel mais essencial dos avós é transmitida, quantas maneiras possíveis, o valor eo potencial de seus filhos, netos e bisnetos tão claramente que eles ele realmente acreditar e agir de acordo com essa crença. Se esse espírito inundado nossa cultura e sociedade, têm magnífico e infinito, difícil conceber em consequências civilização mundial.

Vamos agora explorar completamente que talvez -junto com Relacionamentos-o mais comum e continuou a transmitir ao crente o seu valor e meios potenciais: a organização.

DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Passando agora para a segunda parte do oitavo hábito - "inspirar outros a encontrar sua voz" - entrou no campo de liderança. Novamente, isto não é liderança como uma posição oficial, mas a liderança ao escolher uma maneira de tratar as pessoas que lhes transmitem o seu valor e potencial para que eles chegar a vê-lo em si mesmos. Centrando-se sobre este tipo de liderança na organização, eu gostaria de destacar quatro pontos essenciais:

1. No nível mais básico, uma organização não é nem mais nem a menos que um relacionamento com um gol (sua voz) Este objectivo destina-se a satisfazer as necessidades de um ou mais por Sonas ou interessados. A organização mais simples seria duas pessoas que compartilham um objetivo, como um cilla associação empresarial sen ou um casamento.
2. Quase todas as pessoas pertencem algum tipo de organização.
3. *Grande parte* trabalho do mundo É realizado em organizações e canalizada através deles.
4. O maior desafio dentro das organizações, incluindo Lias fami, é criá-los e levá-los de uma forma que permite a cada um de perceber dentro de seu valor e potencial inato para o czar grandeza Alcan e contribuir com seus talentos e paixão em outra as próprias palavras-voz para alcançar o objetivo e as prioridades mais importantes em uma forma organizada com glo aos princípios arre. Poderíamos chamar isso o desafio de li derazgo.

Em resumo, uma organização constituída por indivíduos que têm um relacionamento e compartilham um objetivo comum. Portanto, é ble positivo para ver como esta aplicação organizacional afeta cada um de nós.

Administração e / ou liderança ?

Nos últimos anos tem havido, literalmente, centenas de livros e milhares de artigos sobre a questão da liderança; um super-ricos cir- revelando a importância vital da questão. O priedade chumbo é realmente a arte do possível. O objetivo da escola é educar as crianças, mas uma liderança fraca mal educado é obtido. O objetivo da medicina é ajudar a curar as pessoas, mas pobre liderança pobre medicamento é obtido. Nós poderíamos fornecer inúmeros exemplos para demonstrar que a liderança é o maior das artes, simplesmente subprodutos possível operar as outras artes e profissões. Este é oficialmente é- verdadeira família.

Eu passei minha vida estudando, ensinando e escrevendo sobre liderança, tanto na administração. Na verdade, como par- te da preparação necessária para escrever este livro, eu realizou uma revisão da literatura sobre teorias de liderança no século XX. Eu incluí no final do trabalho como "Apêndice 2: Revisão teorias co bibliográficas de liderança" (ver página 391.).

Como parte desta revisão, eu compilei declarações ponteiros autores descrevendo as diferenças entre liderança e administração. Incluir aqui uma pequena amostra (Tabela 2), embora a lista

chefia	administração
"Os líderes são pessoas que fazem coisas corretas."	Eles são bons. "
WARREN BENNIS	
"A liderança tem a ver com a frente a mudar. "	administração tem para fazer para lidar com a complexidade. "
"transmite Liderança um sensação cinética, sentido movimento [...] »	A administração tem a ver "gerenciar" as coisas, manter o controle; você tem a ver com organização e controle. "
KOUZESYPOSNER	
"[...] Os líderes se preocupam com" Gestores sentido ter coisas sobre o como as coisas são feitas "para as pessoas em causa."	
ABRAHAM ZALEZNIK	
"Os líderes são arquitetos	Os administradores são construtores ".
JOHN MARIOTTI	
"A liderança se concentra em comum [...] »	Gestão é o projeto criar uma visão trabalhar [...] que tem a ver com o Controle [...] »

tabela 2

completa pode ser encontrada no final do livro, no Anexo 3 ("Afirmamções representante na liderança e gestão', ver p. 401).

esta avaliação literatura tem me reafirmou na crença de que tanto a gestão e liderança são essenciais; que ou habilidades insuficientes sem o outro. Às vezes na minha vida eu ter caído na armadilha de fazer ênfase excessiva na liderança e negligenciar a importância do ministério ad-. Tenho certeza que isso é porque para mim é muito claro que muitas organizações, famílias incluídos, estão sujeitos a uma administração excessiva quando eles precisam desesperadamente é mais liderança. Este desequilíbrio tem sido uma grande motivação na minha vida profissional e levou-me a concentrar-se nos princípios da liderança. No entanto, lembrei-me tenho dado muito fortemente a administração papel central.

Aprendi (com muita dor) que você não pode "conduzir" as coisas. Na verdade, ele não era realmente rentável até cedeu administração da minha empresa para o meu filho, Stephen, e uma equipa de pessoas com pontos fortes que compensaram minhas fraquezas. Você não pode levar ações ou fluxos de caixa ou custos. Você tem que gerenciá-los. Por quê? Porque as coisas não têm a capacidade ou a liberdade de escolha; únicas pessoas têm. Assim que leva (empowering) indivíduos; as coisas são geridas e controladas. Aqui está uma lista dos tipos de coisas que precisam ser gerenciados (veja a Figura 6.1):

O QUE COISAS precisam ser gerenciados (Controlado)?		
Coisas sem liberdade para escolher		
dinheiro	estruturas	recursos físicos
custos	sistemas	instalações
A	processos	Ferramentas
informação	de	
AS VEZES...		
O "povo" escolher a ser gerido sob sua própria liderança (muitos profissionais e outros fabricantes).		

Figura 6.1

Esta revisão da literatura também me fez lembrar da profunda influência que tiveram sobre mim muitas dessas grandes sábios e professores ao longo dos anos. Para eles eu devo meu reconhecimento. Minhas experiências e ensino ministrado também me levam a concluir que a chave para a compreensão do comportamento organizacional não é estudar o comportamento organizacional em si. E, uma vez que eles têm entendido os elementos básicos da natureza humana, a pessoa tem a chave para desbloquear o potencial que existe dentro das pessoas e organizações. Precisamente por esta razão o paradigma de toda a pessoa simbolizado pelo corpo, mente e espírito razão co é altamente relevante para a compreensão das organizações, bem como indivíduos. Num sentido estrito, não existe tal comportamento organizacional. Não se comportar individualmente única MENT coletivizada nas organizações.

"O quê?" O leitor pode perguntar. O que você faz tudo é-teoria ta com os desafios que enfrento dia e um dia também?

Porquê é tão necessário para compreender as organizações para melhor compreender e resolver meus problemas?

O simples quase óbvia, a resposta é que eles mantêm uma relação estreita. Todos vivem e trabalham em uma organização ou de outra, incluindo a família aqui. Precisamos de contexto para entendimento de nós mesmos.

como mencionado anteriormente, todas as organizações, mesmo os melhores, são completamente cheio de problemas. Eu tenho trabalhado com milhares de pessoas. Mesmo as organizações que mais admiro estão lutando até certo ponto. E o interessante é que muitos problemas são quase os mesmos. Certamente há personalidades e circunstâncias únicas re-lada para os problemas, mas quando reduzido ao essencial, profundos, muitos problemas têm raízes comuns. Peter Drucker expressou nas seguintes palavras:

Claro, há diferenças na administração de várias organizações; depois de todas as missões definem estratégia e a estratégia define a estrutura. Mas, surpreendentemente, as diferenças entre gerenciar uma cadeia de lojas de varejo e uma diocese católica são mais baixos do que os executivos de varejo advertir e bispos. As diferenças são aplicados principalmente na ação em vez de em princípios. Por exemplo, os executivos de todas estas organizações gastam quase a mesma quantidade de tempo lidando com problemas e pessoas das pessoas problemas são quase sempre os mesmos.

Você já está executando uma empresa de software, um hospital, um banco ou uma organização scouting, apenas as diferenças

Eles são aplicáveis para cerca de 10% do trabalho. Este 10% é determinado pela missão específica da organização, sua cultura específica, sua história específica e seu vocabulário específico. O resto é praticamente intercambiáveis maticamente.¹

Meu objetivo na segunda parte deste livro, "Inspire o mais determinado a encontrar sua voz" é ajudar o leitor a descobrir como co-working esforço para resolver os seus problemas e desafios. Sonal per-, é possível aumentar consideravelmente a sua influência ea influência da sua organização, quer em uma equipe, departamento ou visão di- toda a organização, incluindo a família.

Vamos começar examinando a natureza dual dos problemas que enfrentamos em primeiro lugar. Antes de fazer isso, convido o leitor a estar mentalmente preparado para atender às demandas de energia carro cheio abar- nossos desafios organizacionais complexos. Eu faço isso com duas citações. O primeiro é, mais uma vez, observando Albert Einstein: "Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser submetido lucionarse no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos." Você recebeu um novo paradigma de ture humana na-, o paradigma de toda a pessoa: corpo, mental você, coração e espírito. Não será avisado de que faz uma grande diferença em relação ao controle de paradigma "coisa", típico da era industrial em que vivemos. Você terá essa visão de "toda a pessoa" para entender e resolver os problemas que são in- frenta sua organização.

A segunda citação é de Oliver Wendell Holmes, que disse: "Eu dou uma simplicidade porta maldita im- no lado mais próximo da complexidade; mas eu daria meu braço direito para a simplicidade do outro lado da complexidade ". O que isto significa é que grandes desafios não podem ser resolvidos com pequenos programas e mês simplista como uma solução rápida, ou com fórmulas e slogans conversas estimulantes à nossa psique. Nós ganhamos uma compreensão do ture na- ea raiz dos problemas que enfrentamos no ções organizacionais do trabalho e também ganhar o nosso conhecimento dos princípios que regem nossas soluções de caracteres que incorporam o novo conjunto atitudes e habilidades que eles representam. Este será necessário fazer um esforço real, mas prometo ao leitor que se você perseverar, ter uma profundamente simples combinação e cla- ra do conhecimento, atitude e habilidade-os três ele- mentos de hábito que será localizado na altura do novo desafios do novo mundo. Não será desenvolvido oitavo hábito po- tenciais lançamentos humana.

mudanças globais e sísmicos

Agora que nós escolhemos um conhecimento mais profundo do desafio organizacional, convido o leitor a considerar sete mudanças sísmicas que caracterizam a nova era do trabalhador do conhecimento. Neles é o contexto do local de trabalho de hoje e desafios pessoais.

- *A globalização dos mercados e tecnologias:* As novas tecnologias estão fazendo muitos mercados finais e nacionais locais, regio em mercados globais sem fronteiras.
- *O surgimento de conectividade universal:* No livro Voando em pedaços: como estratégia de negócios na nue é transformado é economia da informação, Evans e Wurster dizer: "Os canais de comunicação integrada, limitada e marca que ligam as pessoas ou empresas têm sido o obsoleto quase de noite. E, com eles, os seus próprios ras estructu negócios que criaram ou exploraram os canais tam bem é obsoleto. Em suma, a cola que tem tradicionalmente mantidos juntos toda a nossa activitie econômica des está derretendo rapidamente no calor da conectividade universal. E isso vai separar o fluxo de fluxo de informação de coisas pela primeira vez na história ".²
- *A democratização da informação e expectativas:* Ninguém controla Internet, uma circunstância que é uma mudança radical de proporções globais. Pela primeira vez na história da voz pura do espírito humano é ouvido em milhões de conversas livres inéditos envolvendo obstáculos fronteiras. A infor mações em reais expectativas unidades de tempo e a vontade so cial e estas, por sua vez, em última instância, conduzir a vontade política que afetam a todos.
- *O crescimento exponencial da concorrência:* Internet e gias tec satélite se tornar um concorrente potencial que querem estar conectados. As organizações devem constantemente desen llar melhores maneiras de competir com os preços mais baixos de trabalho, preços mais baixos matt rials, inovação mais rápida, maior eficiência e maior dade qual. As forças da livre iniciativa e concorrência são au qualidade Menting, reduzindo custos e imprimir maior velocidade e flexibilidade para realizar o trabalho para o qual o cliente nos contratou. Ninguém pode dar ao luxo sim plemente uma comparação das práticas de negócios (avaliação comparativa

marcação) com os concorrentes, ou mesmo um Deza Grande-alegada; Deve ser medida "global".

O deslocamento da criação de riqueza do patrimônio cial financiado ao capital social e intelectual: O movimento de criação de riqueza mudou de dinheiro para os Sonas per-; do capital financeiro para o conceito resumo (tanto intelectual e social) capital humano, incluindo as dimensões das a-. Mais de dois terços do valor acrescentado aos produtos existentes vem do trabalho ligado à mentira conhecido; vinte anos atrás era menos de um terço. A liberdade de expressão: As pessoas estão cada vez mais informados e, mais do que nunca, estão cientes das possibilidades e alternativas. O mercado de trabalho está se tornando um mercado de agente livre e as pessoas estão cada vez mais conscientes das opções. Os trabalhadores do conhecimento vai resistir aos esforços de gestão para catalogar e colocar mais e mais esforço em si rotulados.

turbulências permanentes: Vivemos em uma mente ambiente em constante mudança e turbulento. Quando há turbulência, cada pessoa deve ter algo dentro para orientar suas decisões. Independentemente eles devem entender os princípios objetivos e orientadores da equipe ou organização de. Se você tentar orientá-los, eles nem sequer ouvi-lo. Simplesmente barulho, o barulho, o imediatismo ea urgência de todos os desafios dinâmicos que enfrentam vai ser muito grande.

Filme: Whitewater Permanente

Nós desenvolvemos um vídeo curto e atraente descrevendo as condições de turbulência e complexidade que estamos vivendo hoje. Ele descreve uma comparação entre o passado e estados presentes e três constantes que pode confiar para enfrentar os desafios apresentados neste capítulo são indicados.

O leitor é convidado a ver o filme com www.franklinco-veymex.com. e seleccionando Whitewater permanente.

crónicos e problemas agudos

Existem dois tipos de problemas, tanto o corpo físico e nas organizações: crônicas e agudas. Crónica significa underlying-

cente, causalidade, continuou. Aguda significa doloroso, sintomático, bilitante de-. organizações, como as pessoas, pode ter problemas crônicos que ainda não estão aguda. Tratar estes problemas agudos podem mascarar a doença crônica derlying un.

Vários anos atrás, eu vivi uma experiência fascinante que ilustra este ponto. Um amigo meu foi chefe de cirurgia em um hospital em Detroit ele era especializada em medicina cardiovascular. Perguntei-lhe per- mitiera passar um dia observando cirurgias praticando ções opera-, ea experiência me deixou absolutamente atordoado. Durante uma operação específica praticada por meu amigo, eu tive que substituir três copos. Quando ele terminou, eu perguntei: "Por que você tem que substituir os óculos? Por que você não apenas limpa? "

Ele, usando uma linguagem de leigo, eu expliquei ed: "Nas fases iniciais, é possível fazê-lo, mas eventualmente Ele se acumula placa até que se torne parte da própria parede ".

Então, perguntei: "Agora que você já corrigiu esses três tosse pun-, é o homem já limpo?". Para que o meu amigo respondeu: "Stephen, é crônica. Ele tem todo o corpo ". E tada enguan- guiou minha mão para tocar os óculos. Brittle era possível sentir o acúmulo de colesterol. "Mas olhar dizia meu amigo, este exercício homem; Ele desenvolveu alguma circulação suplementar que fornece oxigênio para os músculos, mas este suplemento não é o suficiente para os três navios bloqueados. Você ainda pode sofrer um ataque cardíaco ou acidente vascular cerebral se um coágulo de sangue se formar. Sofre uma doença cardíaca crônica importante. "

Nem todas as doenças crônicas têm sintomas agudos. tes Andos primeiros sintomas agudos, doenças que aparecem co-come o câncer pode se espalhar até que seja tarde demais. * Só porque os sintomas não são visíveis na superfície não significa que os problemas subjacentes não estão lá. Às vezes as pessoas têm ataques cardíacos quando o corpo submetido ao estresse repentino, como a remoção envolvido com uma pá a neve após a primeira tempestade de inverno da temporada. Eles não percebem que sofrem de doenças cardíacas até dez- condições sion trazer para fora os sintomas agudos.

O mesmo acontece nas organizações. Você pode sofrer graves problemas crônicos em uma organização que não mostra nenhum sinal

* Para ouvir um breve documento de áudio MP3 nos princípios da medida 'cingir preventiva, ver <www.the8thHabit.com/offers>.

importante porque algumas organizações não competem em um mercado duro e global, mas eles em um nível local ou em um mercado protegido. Eles podem ser bem-sucedido do ponto de vista econômico; muito bem sucedido, às vezes. Mas, como o leitor sabe, o sucesso é relativo. problemas de concorrência pode ser pior; então por que mudar?

Previsão de quatro problemas crônicos e sintomas agudos

A força de um paradigma precisa reside na sua capacidade de explicar e prever. Portanto, se esse paradigma de completo do que a pessoa procura explicar a natureza humana é preciso, ele deve fornecer uma capacidade extraordinária para explicar, prever e diagnosticar os problemas mais graves em sua vida e sua organização. Ele não só deve ajudar a reconhecer os sintomas agudos mais óbvias que apresentam problemas, mas também para identificar suas "raízes" subjacentes e crônicas. Só então será capaz de usar este paradigma para começar a resolver os seus problemas, estendendo sua influência para criar uma organização ou uma equipe de alta performance e digno de confiança, uma organização que é capaz de se concentrar de forma consistente em suas prioridades e executá-las.

Esta razão explica que ao longo do livro o mesmo diagrama do (ver figura 6.2) aparece. Eu estou apenas acrescentando novas palavras



figura 6.2

ou frases para refletir uma nova implementação das quatro áreas tectada ele-: corpo, mente, coração e espírito. Neste caso, o leitor verá que o paradigma de toda a pessoa fornece-lhe com uma paciência ca- para identificar o desenvolvimento de problemas agudos e crônicos que sempre surgem quando uma organização não se importa com o corpo, mente, coração e espírito da sua equipe.

Vamos colocá-lo à prova em um ambiente organizacional. Você pode aplicar a mesma idéia para uma equipe, uma família, uma comunidade ou qualquer po ti- de relacionamento. Tente identificar especificamente o problema em cada caso antes da leitura continuada.

Em primeiro lugar, Vamos começar pelo centro do esquema com Ritu Espinal. Se o espírito, ou consciência, é negligenciado sistematicamente em toda a organização, que problemas surgem? Pense nisso. O que acontece nos relacionamentos quando as pessoas são tratadas ou agir contra a própria consciência? Será que isso não ocorre óbvia confiança Per dida? Um baixo nível de confiança é o primeiro problema crônico que todas as organizações enfrentam. Quais são suas manifestações mais agudas? Em organizações com vínculo con- baixo que operam em condições de mercado difíceis abundam os sintomas agudos e dolorosos, como calúnia, brigas internas, vitimização, defensiva, informações retenção e defensiva comu- nicação e protetor. *

Em segundo lugar, Que problemas crônica aparecem quando se importa mente o suficiente ou visão de uma organização? Ausência de visão ou valores compartilhados. Sob essas condições, o comportamento sintomático com- esperar? Veja como as pessoas agem com agendas escondidas, é envolvido em tramas políticas e critérios diferentes utilizados na tomada de decisões. Gua uma ambição e cultura caótico é observada.

Em terceiro lugar, Que problemas surgem em uma organização não cuan- amplamente negligenciado o corpo político (estrutura esquelética, sistemas, processos)? Em outras palavras, o que a condição seria de esperar, seguindo as prioridades da organização, não há suporte para a sua implementação ou sistema de apoio? Simplesmente nenhum alinhamento ou disciplina será gerado nas estruturas, processos e sistemas, cultura organizacional. Quando os gerentes têm paradigmas da natureza imprecisa e incompleta humano, comunicação Ñan dise-, recrutamento, seleção, colocação -de sistemas,

* Para verificar como medir com precisão os enormes custos econômicos lhe problemas como um baixo nível de confiança em sua organização, consulte "Apêndice 4: O alto preço de desconfiança"

contabilidade, gratuidade e remuneração, promoção, treinamento e desenvolvimento e informação-sistemas que não conseguem obter olhar para o potencial das pessoas. Nem os indivíduos, equipes, departamentos ou toda a organização será alinhada com um sion mis essencial, um conjunto de valores e estratégia. Isto irá criar distorções significativas em relação ao mercado e clientes e fornecedores externos à organização.

*tudo organizações estão perfeitamente
alinhados para obter os resultados que obtêm.*

ARTHUR W. JONES

Este desalinhamento se manifestará em mil maneiras e vai ajudar a aumentar a confiança ainda mais baixa, além de um comportamento mais politizado e rivalidades interdepartamentais. As regras devem ocupar o lugar do julgamento humano, porque, como a situação sai de lado, os gestores sentem a necessidade de ter mais controle. Burocracia, hierarquias, regras e mais normal vai se tornar algo como uma confiança prótese. Todas as sugestões de pessoas ou de desenvolvimento de liderança considerará macio, "delicada" Toso irrealista, desperdício e muito COS-. As pessoas, como coisas, irá tornar-se uma despesa e não um investimento. Cada vez mais torna-se mais evidente a necessidade de uma gestão mais e maior controle, o que irá gerar uma situação co-dependentes "Instruções de espera" na grande maioria das pessoas, como discutimos anteriormente. Isto irá fornecer mais evidências para demonstrar aos líderes oficiais alegaram que nada acontecerá até que aplicado externamente a política de cenoura e da vara, motivar, controle e até mesmo baixar o punho de ferro quando necessário, para a passividade justifica motivação externa e controlo justifica maior passividade. É uma profissão em si CIA carrega sua própria realização. Gerir (controladores) as pessoas nunca inspira-los a alcançar seus níveis mais elementares Vadas trabalho e contribuições em torno de sua verdadeira voz ou paixão. Eles são voluntários.

Em quarto lugar, O que acontece quando o coração é negligenciado? O que acontece quando não há paixão, nenhuma conexão emocional com objetivos ou trabalho, há um entusiasmo interna decorrente livremente, nem um compromisso dentro da organização? A consequência é uma impossibilidade importante de facultamento em per-

Sonas. Toda a cultura cai presa a temer. Quais os sintomas agudos ca- ser esperado? Tome algum tempo e tentar prevê-los. riempleo plu- será abundante, as pessoas devaneio, tédio, escapismo, raiva, medo, apatia e obediência malicioso.

Você vê a capacidade de explicação e previsão de que possui este delo mo- ou paradigma? Se o corpo for negligenciado, a mente, o coração ou espírito, quatro problemas crônicos surgir em uma relação de confiança organização -baixa, nenhuma visão compartilhada e valores, desalinhamento e impossibilidade de facultamiento-, além de todos os seus sintomas agudos (ver figura 6.3).

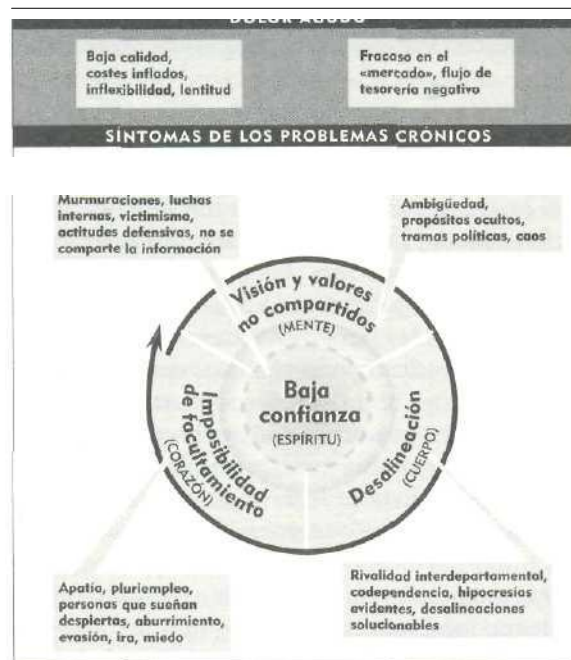


Figura 6.3

O resultado coletivo desses problemas crônicos e sin- tomas é a dor aguda de falha no mercado, um fluxo de estuário tesore- negativa, má qualidade, alguns custos inflacionados, a inflexibilidade, lentidão e muitas acusações: uma cultura de culpa gar lu em uma cultura de responsabilidade.

Se você acha que volta para o filme Max & Max será capaz de iden- tificar cada um destes quatro problemas crônicos.

O paradigma na prática

Deixe-me ilustrar o poder explicativo deste paradigma. Lembro-me da primeira visita que me fez uma vez que o al-tosse executivos de uma grande organização; Pedi-lhes para anunciar a sua missão. Hesitante, eles conseguiram expressar. Em essência, rum afirma- "Nosso objetivo é aumentá-los ativos dos proprietários." Eu perguntei se eles tinham preso na parede que frase para inspirar seus funcionários e clientes. Todo mundo sorriu e disse: "Bem, não, nemos te- outra declaração pendurado na parede, mas não é o que realmente guimos perse-."

Embora ele só foi saber indústria e negócios, dependendo Clare "Você quer saber como sua cultura corporativa? Eles são divididos. Se sua indústria é sindicalizada, eles são atormentados com disputas trabalhistas. Eles começam circulando coisas, para testá-los, para implementar a política de cenoura e da vara com seus funcionários para fazer o seu trabalho. Há uma enorme quantidade de energia negativa dedicado à con- conflitos interpessoais, rivalidades interdepartamentais, tosse e fins políticos escondem quadros ".

Muito surpreso com os meus poderes de adivinhação pergunta-me rum, "Como você sabe tanto? Como você pode descrever com tanta precisão? "

Eu disse: "Não, eu tenho que saber muito sobre sua indústria ou você. Tudo o que eu tenho que saber está relacionada com a Natura, leza humana. Seu propósito real se concentra em apenas uma das quatro partes de nossa natureza-corpo (econômicas) - e uma causa: os proprietários. Negligenciando completamente as outras três partes (mente, coração e espírito) e outras partes interessadas. É impossível fazer isso sem sofrer consequências. " E eu fui com as previsões, "Quando esta reunião é dissolvido, metade do que você vai falar sobre a outra metade. Não há confiança. A duplicidade é evidente. " Infelizmente, eles surpreendeu o tude acumu- das minhas observações, e que foram consideradas uma organização de "sucesso". A verdade é que você não pode suceder com os acionistas, se não for bem-sucedido em primeiro lugar no mercado, e não pode ter sucesso no mercado até obter êxito no lugar sob TRA.

"Bem, o que podemos fazer para mudar?" Eles perguntaram.

Eu disse: "Você tem que começar a trabalhar seriamente com as quatro partes. Envolver mente de todos para que as pessoas seguem o "score Usina. Para viver de acordo com os princípios universais de jue-ir limpo, honestidade, integridade e verdade, para desenvolver

uma base de confiança sobre a qual construir essa pontuação comum. Usando os critérios descritos na sua visão e valores para orientar todas as decisões estratégicas, estruturais e operacionais. Eles devem criar condições de confiança tanto tes an- pessoais e organizacionais para obter uma verdadeira emancipação ou liberação de cial poten- humana ". Até sugeri que eles poderiam começar a desenvolver uma declaração de missão para sua própria equipe executiva.

Eu perguntei quanto tempo que seria necessário para obtê-lo. Eu perguntei: "Quanto dói?".

Ao que eles responderam: "Não muito."

Eu continuei: "Então, pode acontecer que Eles não são capazes de con- seguir. Não fere o suficiente, as circunstâncias não forçar o suficiente, não o suficiente humildade". Eu sugeri que o projeto esquecer To-fazer.

Eles disseram: "Sim, mas ouvi coisas boas sobre o que deu su- outros lugares onde você trabalhou. Também sentimos que, como o mercado está mudandoe a competição se tornará carnizada in-, pode haver algumas lutas reais em perspectiva. guramente Se- precisam de ajuda. Queremos fazer mudanças. "

I salientou que, se, na verdade, eles eram sinceros e realmente eles trabalharam juntos, eles poderiam introduzir essas mudanças; mas, possivelmente, rir extinta dois ou três anos ou até mais.

Um deles disse: "Não sei o rápido e encientes nós somos. " Referindo-se à ideia de elaboração de uma declaração para recolher os a detalhes de sua missão, ele continuou: "Vamos pressionar fichas neste fim de semana." Em outras palavras, eu estava pensando que poderia ir ra foi- para montar uma espécie de oficina visão de negócio e produzir uma declaração novas frases grandiloqüentes CIR que será mais atraente para as pessoas.

Gradualmente, esses executivos perceberam que o cessamento pen- técnicas rápidas e fáceis de curto prazo e nunca ter resultados a longo prazo que desejavam. Aos poucos, eles foram comparados acendendo questões subjacentes crônicas, começando por si mesmos, e desenvolveu um grande respeito para as quatro partes da natureza humana. Eventualmente, eles perceberam que a liderança era uma responsabilidade de todos e de cada pessoa precisava adotar uma abordagem tar dentro para fora.

A organização foi reforçada desde as raízes. Levou três a quatro anos. Eventualmente, eles chegaram a possuir tal força, tais níveis de capacitação e confiança de que foram capazes de enfrentar-se a nova e vigorosa competição que estava surgindo, enquanto o mercado permaneceram em seus padrões de desempenho satisfatório

factorios. Muitos altos executivos assumiram posiçõesCEOs de fora da empresa, mas a cultura da nização or- e benchmarks foram tão arraigado que a empresa continuou a crescer e lucro.

A resposta da era industrial

Qual seria a resposta da era industrial para os quatro problemas crônicos?

Se o nível de confiança é baixo e nenhuma autoridade moral, o chefe está no centro; a líder sabe melhor e tomar todas as sões deci-: "É como eu digo ou nada."

Enquanto a falta de visão e valores compartilhados, governa lugar de visão e missão Paran oc-. "Não se preocupe com nada, mas o seu trabalho. Basta fazer o que você disse, seguir as regras e de- me je o que pensar".

¿Desalinhamento? Basta imprimir mais eficaz: máquinas, as políticas, as pessoas, tudo. A eficiência é fundamental.

¿Impossibilidade de capacitação? Você tem que manter o controle. nãoVocê pode confiar nas pessoas. A única maneira de obter cho mu- das pessoas é usar a política de cenoura e da vara: não há



Figura 6.4

para pendurar cenoura (recompensa) na frente deles para motivá-los e transmitir uma quantidade razoável de medo com o stick (punição ou perda de emprego) se não conseguir executar o atribuído.

A solução de liderança nas organizações

A decisão de inspirar outros a encontrar sua voz leva o leitor diretamente ao coração dos quatro ganizativos ou- problemas crônicos que surgem como resultado do modelo da idade industrial atual autocontrole.

Cada um daqueles que têm encontrado uma voz que tem a capacidade de substituir o software impróprio organização de "patrão, regras, eficiência, controle de" típico da era industrial. O processo envolve quatro funções que tornam o antídoto para os quatro problemas de organização crônicos (ver figura 6.6). São as manifestações positivas de corpo, coração, mente e espírito em uma organização, enquanto os quatro problemas crônicos são as manifestações negativas que surgem no descuidar-. Realisticamente, como estes quatro proble- mas crônicos são resolvidos? Quando há um baixo nível de confiança, nós nos concentramos seções sobre modelagem de confiabilidade para incutir confiança. Quando não há visão e valores comuns, vamos nos concentrar na exploração de formas ou encon- trar [pathfinding] para construir uma visão ou um conjunto de valores comuns. Desalinhamento, nos concentramos em alinhar Tives objeções, estruturas, sistemas e processos, a fim de incentivar e capacitar as pessoas e cultura, para que possam cumprir a missão e valores. Onde há uma impossibilidade de capacitação, nos concentramos em capacitar indivíduos e equipes em projetos ou empregos.

Eu chamei os quatro papéis de liderança estes quatro papéis; Novamente, não estamos tentando posição de liderança ao mesmo tempo, não pró-ativa, enquanto a intenção de afirmar o valor e potencial dos que nos rodeiam e se unem para formar tary equipamentos complementares, em um esforço para aumentar a influência eo impacto da orga- nização e razões importantes da qual somos parte. Lembre-se que, em uma equipe complementar, as forças individuais (vozes) se tornar produtivo e fraquezas não re sultão relevante, porque eles estão sendo compensados pelos pontos fortes dos outros.



Figura 6.5

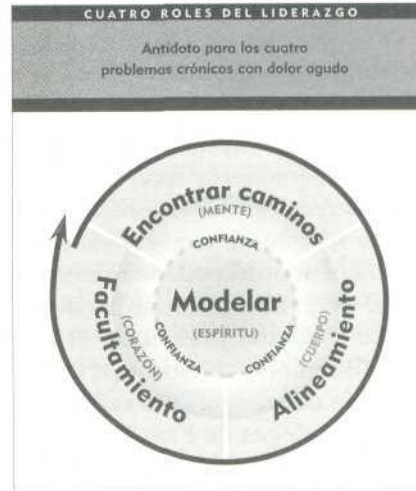


Figura 6.6

Os quatro papéis de liderança são apenas quatro qualidades de liderança pessoal -a visão, disciplina, paixão e consciência, adotando uma forma pontiaguda uma organização (ver Figura 6.7):



Figura 6.7

- *modelo* (Consciência) para bom exemplo.
- *encontrar maneiras* (Vision) determinam conjuntamente a direcção.
- *alinhamento* (Disciplina): edifício e sistemas de gerenciamento de não se desviar do curso.

- *empoderamento* (Paixão): concentrado talento em resultados, e não métodos, e retirar-se e prestar assistência, quando solicitado.

Os funcionários que ocupam posições de autoridade em uma organização. Eles podem considerar que, embora desafiador, estes quatro papéis são um caminho natural para realizar sua administração. Mas vê-los apenas como papéis para executivos seniores perpetuará a atitude co-dependente dominante de que "o principal fardo de pensar e tomar decisões importantes in-". Estes quatro RO- eles são válidos para todos, independentemente da posição. Simplesmente são o caminho para aumentar a sua influência e a influência de sua equipe ou organização.

Meus colegas da FranklinCovey e eu fui ensinando os quatro papéis de liderança desde 1995, embora muitos outros especialistas na área de modelos de liderança ter alcançado sua conta com base nos mesmos princípios. Por exemplo, no livro *perspicaz BA- resultados sado Liderança: como os líderes fortalecer a empresa e aumentar os lucros* (1999), autores Dave Ulrich (Universidade de Michigan), Jack Zenger e Norm Smallwood, após vários anos de investigação, a observação e consulta, desenvolveu um modelo de liderança com quatro caixas que é quase idêntico ao modelo dos quatro

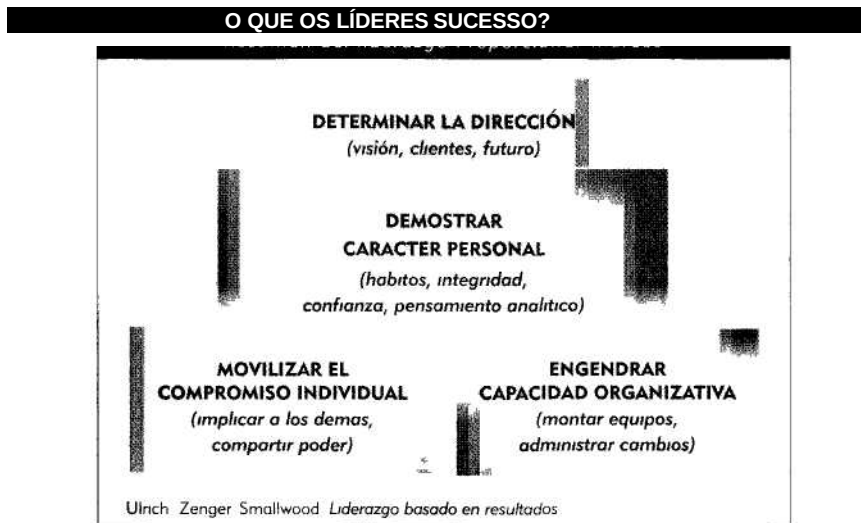


Figura 6.8

papéis. A principal diferença está nas palavras que eles usam, mas pode ser visto que, em essência, o significado é o mesmo.

outra validação deste modelo de liderança está em um estudo de cinco anos, publicado recentemente, que foi dirigido por Nitin Nohria em colaboração com William Joyce e Bruce Robertson (ver "O que realmente funciona", Harvard Business Review, Julho de 2003). No que eles chamam de "projeto Evergreen", eles examinaram mais de 200 casos práticos da gestão entrelaçados durante o período de dez anos em que estavam trabalhando para 160 empresas. Esta pesquisa permitiu-lhes distinguir práticas de gestão que realmente tiveram resultados superiores. Sua conclusão fascinante é que, sem exceções, as empresas que superaram seus pares na prática adotaram quatro práticas de gestão primárias do setor un:

1. **estratégia:** conceber e manter uma estratégia é claramente definida e focada.
2. **execução:** desenvolver e manter uma execução perfeita das operações.
3. **cultura:** desenvolver e manter uma cultura de resultados.
4. **estrutura:** construir e manter uma organização rápida e uniforme, flexível e.



Figura 09 de junho

O projeto Evergreen veio à conclusão de que essas empresas LSO adotou dois de quatro práticas secundárias: talento, inovação, liderança e fusões e aquisições. Mas pensar no

primeiros quatro práticas identificadas rum administração primária. Será que estas práticas permitem às empresas exceder dramaticamente os seus concorrentes são, em essência, uma outra maneira de descrever os quatro papéis de liderança? Mais uma vez, tintas dis- para palavras idênticas princípios subjacentes.

A importância da sequência: a metáfora esportiva

Esses quatro papéis também são altamente interdependentes. Em certo sentido, eles são consecutivos; mas em outro sentido, eles são simultâneos. E ambas as formas estão corretas. Eles são consecutivos, porque o pai confiável- deve incutir confiança antes de passar para outros papéis para liberar o potencial humano. Eles são simultâneos no sentido de que, uma vez estabelecida uma cultura com base nessa liderança, a atenção constante a ser pago quatro processos, todos os quatro papéis.

Gostaria de ilustrar a importância da sequência nesses papéis CUA- tro referenciados esportes profissionais. Nesta área, como acontece no mundo dos negócios, há uma competição feroz. Quando um jogador deixa um campo sem treinamento forma força muscular baixo dentro e resistência cardiovascular- car-, é simplesmente incapaz de desenvolver des habilida- esperava dele. E se você não pode desenvolvê-los, é impossível tornar-se um membro útil de uma equipe e parte de um sistema vencedor.

Em outras palavras, o desenvolvimento muscular precede o desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de habilidades precede a equipe de desenvolvimento e sistema. O corpo é um sistema natural e é go- I bernado por leis naturais. A metáfora esportiva é muito apropriada e muito forte, podemos nos relacionar com o escopo mais amplo de aumento da capacidade e encontrar uma imagem própria voz. desenvolvimento pessoal precede o estabelecimento de relações de confiança e de confiança relações são um pré-requisito absoluto para o desenvolvimento de uma organização caracterizada por trabalho em equipe, cooperação e contribuição para a comunidade em geral.

Por exemplo, digamos que uma pessoa é incapaz até de dobrar com promessas Cum- Ela fez a si mesma: sua vida é instável, um pouco excêntrico e depende do humor que você tem. Existe alguma maneira de construir relações de confiança, saudável, com os outros? A resposta é óbvia. E se houvesse uma falta de confiança em suas ções rela- com os outros, você teria uma base para uma família ou or-

nização de equipamentos que fazem contribuições significativas?
Novamente, a resposta é óbvia: não.

Igual que uma criança não pode correr antes de andar, engatinhar ou andar antes; Como você não pode fazer cálculos sem entender álgebra e álgebra não pode fazer sem entender matemática básica, algumas coisas inevitavelmente antes de outros. Uma vez que a importância dessa sequência é entendido, você vai ver porque, embora os dois são interdependentes, é essencial primeiro pagar as consequências de esforços para encontrar uma voz em um nível pessoal antes mesmo de tentar desenvolver habilidades permitindo se envolver com uma alta dose de confiança e resolver problemas criativamente. O esforço co sinérgica envolvendo relações com alta dose de confiança torna-se então a base para criar uma equipe ou organização de pessoas que trabalham; equipes que vão juntos em termos de objetivos e valores, e estão dispostos a desempenhar o seu papel neste contexto. Finalmente, os indivíduos, equipes e organizações são capazes de expandir sua influência por servir e satisfazer a demanda crescente dos responsáveis. Coloque serviço acima auto dá sentido a todos os três níveis e leva à idade da sabedoria, a quinta era da civilização.

Talvez a melhor maneira de ilustrar a enorme importância e força desta sequência iria partilhar a experiência que eu normalmente transmitir ao público assistir minhas sessões de treinamento. Eu convido um homem com muito raerte e saudável para deixar o palco e realizar vinte flexões com a sua aparência para trás. Se ele realmente é forte e prático, ele faz bastante facilidade. Mas muito poucos podem; muitos que parecem fortes e saudáveis não gastar cinco ou seis.

Eu uso essa analogia física, ousar dizer que, até que você pode fazer vinte emocionais flexões, pessoalmente, não têm nem a capacidade nem a liberdade de fazer as trinta emocionais flexões necessárias para enfrentar os desafios e demandas de relações. E até podemos fazer cinquenta flexões em pessoal e relacional, é impossível formar uma equipe e engendrar uma cultura organizacional com confiança e altas pontuações.

Então, tendo essa sequência em mente, passamos de desenvolvimento do caráter envolvidos na busca de uma voz para o desenvolvimento e desenvolvimento de equipamentos e sistemas necessários habilidades para inspirar outros a encontrar a sua própria voz nas organizações.

Abordagem e implementação: um resumo para o resto do livro

como mostrado as novas páginas regime prorrogado 140 e 141, os quatro papéis também representam o caminho superior que permite que "inspirar outros a encontrar sua voz" e alcançar a grandeza organizacional, enquanto que os quatro problemas organizativos crônicos orga- representam a maneira inferior para evitar que outras pessoas encontrar sua voz, resultando encorajamento- e mediocridade.

O processo de inspirar outros a encontrar sua voz pue- ser sintetizada em duas palavras: FOCUS e execução. A abordagem incorpora as funções de modelo e encontrar maneiras; execução, alinhando papéis e capacitação. Em outra parte do livro, aprendi-leitor Deraa para se tornar hábito para inspirar outros a encontrar a sua própria voz desenvolver a atitude, habilidade e conhecimento dos seguintes princípios:

FOCUS: modelo e encontrar maneiras

1. **A voz de influência.** Sendo um modelo envolve encontrar uma primeira voz (Parte I) para se qualificar, em seguida, a atitude de iniciativa; ser o que eu chamo de um "pequeno timon" ou tomar a iniciativa para expandir o seu influência dá o próprio tempo que surgir a oportunidade (Capítulo 7).
2. **A voz de confiabilidade.** *modelo* caráter concorrência e estabelece as bases de confiança em todas as relações e as organizações. É impossível ter confiança, sem confiança. O conhecimento deste princípio e os papéis pathfinding reclinada, alinhando e Princípios de Empoderamento sub abrir as portas para a influência (Capítulo 8).
3. **A voz** e a velocidade da confiança. Modelagem também envolve
 - desenvolver fortes habilidades de relacionamento que fundaram a confiança em (capítulo 9) **e combiná-vozes**, elaborar soluções que constituem uma terceira alternativa para superar desafios e diferenças com os outros (Capítulo 10).
4. **Uma voz. encontrar maneiras** Trata-se de criar com os outros uma visão comum das prioridades e valores através do qual estas prioridades (Capítulo 11) são alcançados •

0ECUCIÓN: alinhamento e capacitação

5. **A voz de execução.** *alinhar* objetivos e sistemas de formação para alcançar resultados (capítulo 12).
6. **A voz de empoderamento.** libertar paixão e talento, des-
Pejar a estrada e, em seguida, removido (Capítulo 13). O
mento facultativo é a chave para uma equipe e é o fruto
culminará os quatro papéis de liderança.

Capítulo 14: "Hábito 8a eo pico "irá mostrar como o Jib in-
descrita neste livro promove três dimensões da grandeza: pessoal,
organizacional e liderança. O leitor vai aprender a combinar e
pode ser traduzido em quatro disciplinas de execução, que
permitem a obtenção de resultados espetaculares pela organização
na era do trabalhador do conhecimento.

Capítulo 15: "Usando nossas vozes com sabedoria para servir
os outros" é o vínculo mostrando como o oitavo hábito ("
"Encontrar uma voz e inspirar outros a in- seu cuentren") nos
levará para a próxima época de voz humana: a era da sabedoria.
Mais uma vez, esta parte final conclui com uma seção de
"Perguntas e Respostas" perguntas que muitas vezes surgem com
mais frequência e eu tenho tentado durante meus anos de trabalho
com as questões contempladas por este livro.

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Como você definiria a liderança?

R: Mais uma vez, a liderança é transmitir pessoas seu valor e
potencial de forma tão clara que começa a vê-los em outras
divisões. Observe as palavras valor e potencial. As pessoas devem
manter um sentido intrínseco de valor-que, eles possuem valor
trínseco- in-, completamente independente da comparação com o
mais detalhado, e sentem que são merecedores de amor
incondicional, independentemente do seu comportamento ou
desempenho . Então quando

é consegue transmitir o potencial e as oportunidades são criadas para de-
I sarrollarlo e usá-lo, está a ser construída sobre uma base sólida,
transmitindo o potencial das pessoas e proporcionar-lhes uma
ment sentimentalismo de valor extrínseco é uma base errônea, e
nunca irá otimizar o seu potencial.

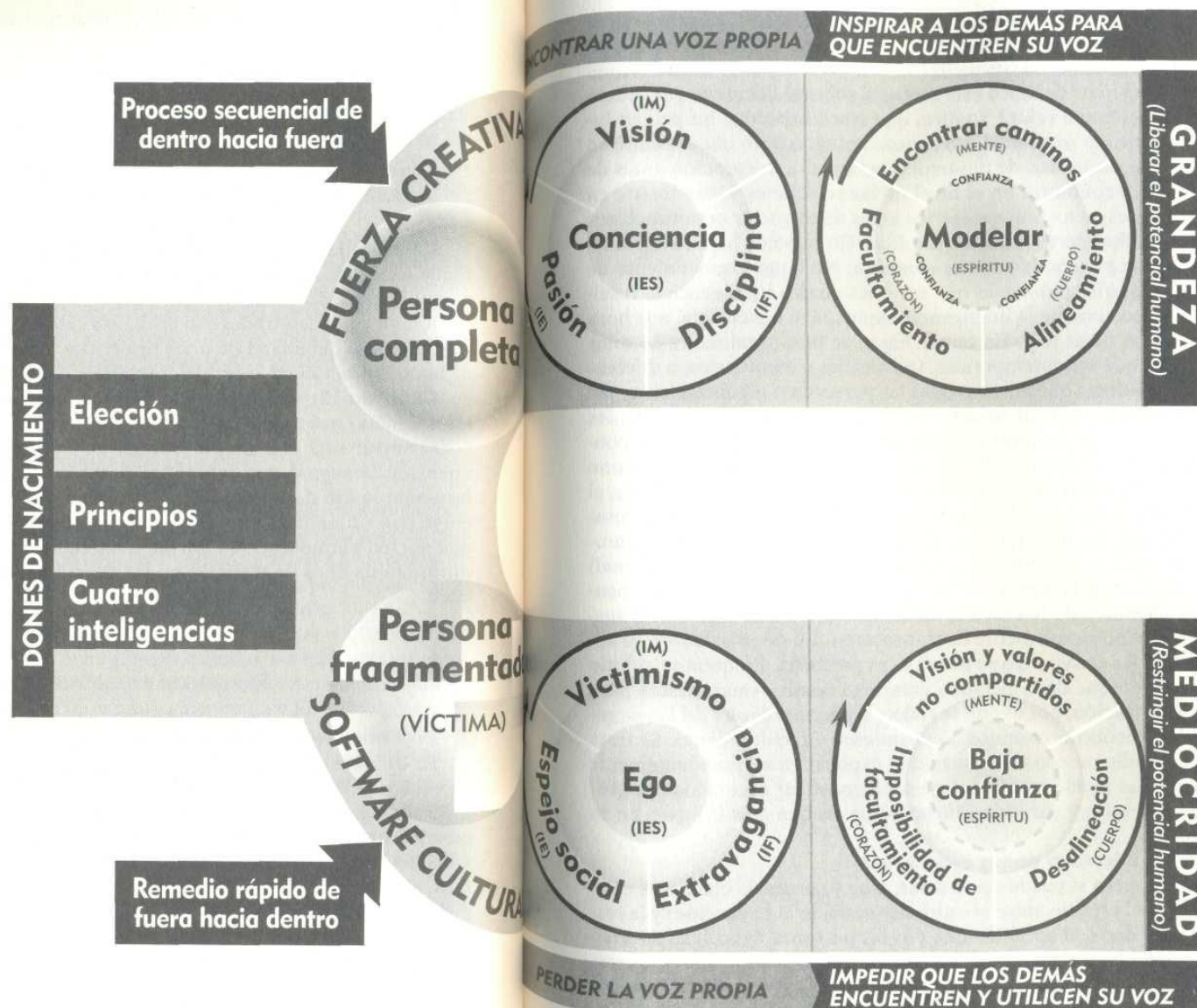


Figura 6.10

Q: Hoje, muitos livros sobre liderança são publicados; Que aspectos do material proposto são os realmente unie dar-lhe maior valor?

R: O que é único sobre este material sobre liderança que vai conferir valor real? Eu diria que cinco aspectos. Primeiro garia, desenvolvimento sequencial. Não conheço nenhum livro que enfoca a necessidade absoluta para o desenvolvimento pessoal e integração antes de construir a confiança no nível das relações e ele insiste que ambos são necessários antes de construir organizações eficazes e sustentáveis, incluindo famílias. Em segundo lugar, adota uma abordagem que engloba toda a pessoa. Não tenho conhecimento de qualquer material publicado que aborda as quatro inteligências, Tando resal- especialmente inteligência espiritual ou consciência, para orientar os outros três. Em terceiro lugar, é inteiramente baseado em princípios que são atemporais e universais e manifestos, a diferença dos valores de todas as pessoas ou organizações, porém que não podem ser baseadas em princípios. Como você sabe, os valores controlar nosso comportamento, mas os princípios controlar as consequências de nosso comportamento. Quando se pega uma ponta de pólo inclui também o outro. Em quarto lugar, o material mostra que a liderança por meio do processo de desenvolvimento baseada em princípios podem tornar-se uma escolha (autoridade moral), em vez de apenas um count (autoridade formal) e que a chave do novo era do trabalhador do conhecimento é pensar em termos de libertação, não controlar; em termos de transformação, não apenas transação. Em outras palavras, as coisas são administradas, mas leva a pessoas. Quinto e último lugar, a abordagem pessoa inteira é "manifesto" para uma organização, por isso refere-se aos quatro papéis de modelo liderazgo'-, encontrar maneiras, alinhamento e capacitação. É um paradigma com um poder explicativo surpreendentemente poderoso que pode ser usado para diagnosticar praticamente qualquer problema ou desafiar e identificar os passos que influenciam sua decisão.

Q: A liderança pode ser ensinado?

R: Não, mas pode ser aprendido. Novamente, a chave está no exercício do espaço entre o estímulo (ou seja, formação) e a resposta (aprendizagem ou seja,), e se as pessoas exercer a sua liberdade de escolha para aprender os conhecimentos, habilidades e Ras gos característicos associados à liderança (visão, disciplina, Pa ' Sião e consciência), aprendem a ser líderes que outros Guiran semi bom grado. Em um sentido muito real, ambos são seguidores

de princípios. Em última instância, uma boa equipa de gestão é uma equipe complementar em que os pontos fortes das pessoas se tornam produtivas e suas fraquezas irrelevantes graças às competências para os pontos fortes dos outros.

FOCUS: **MODELAGEM**

E encontrar maneiras

GANDHI

Modelagem é realizada principalmente no curso de três ro- los, criando uma sensação de segurança e confiança no líder. No entanto, a liderança é realmente só ocorre quando as pessoas chegam a experimentar por si mesma como uma pessoa impulsionado por sua modelos de exploração consciência, alinhamento e facultativos



mento. Então, as pessoas vêm para saber por si mesmos o que respeitava apreciado e valorizado eles são. Por quê? Porque seus Ings OPI são procurados; suas contribuições são respeitados; sua única experiência é valorizada estão realmente envolvidos no processo de digitalização. Eles são participantes; não se limitando a ouvir a declaração de missão e plano estratégico. Eles ajudam a desenvolvê-las. Eles pertencem. No caso em que a declaração de missão e plano estratégico tinha sido desenvolvido com antecedência, se identificam com eles, ou porque eles fizeram uma escolha consciente antes do embarque ou pela miración ad-professada pela líder que serve como um modelo.

Às vezes, a identificação mental e emocional é um mais poderoso do que o envolvimento vigor. Isso é com os seguidores de um Gandhi a Martin Luther King ou Nelson Mándela. Talvez o próprio leitor tenha tanto admirava alguém que apoia sua visão sem reservas, mas não estava envolvido na criação dessa visão. Esta é a identificação. Esta é uma força psicológica muito forte, mais poderoso do que as ocasiões de participação reais. O caso é especialmente verdade com a visão e planejamento estratégico, ao invés de valores. Visionários e estrategistas brilhantes são muitas vezes única no seu gênero, que geralmente reconhecida a própria cultura, mas, novamente, apenas se houver confiança e confiabilidade pessoal. Em última análise, no entanto, a identificação é baseado em algum tipo de envolvimento, directa ou indirecta.

Modelagem não é o esforço de um único indivíduo; É um esforço de equipe. Quando você tem uma equipe de pessoas que dependem dos pontos fortes de cada um e é organizado de tal forma que lidades individuais são irrelevantes, você tem uma força real em uma organização. Então, quando o leitor pensar sobre modelagem, você deve considerar um indivíduo e uma equipe complementar. O espírito de uma equipe complementar é que um é lá para desempenhar um papel único que compensa as fraquezas dos outros. Ele não está lá para identificar seus pontos fracos e concentrar-se sobre eles, nem para criticá-los por trás. É para compensar suas fraquezas, enquanto eles fazem a nossa própria. Ninguém tem apenas pontos fortes e muito poucas pessoas podem se destacar em todas as funções. O respeito mútuo torna-se um imperativo moral.

A atitude de influência

O hábito de responder ao desejo interior de fazer a diferença, a importação, para estender a nossa influência para alcançar as pessoas e

amieiro valorizamos começa com uma disposição ou atitude, uma escolha, a opção de usar a voz de influência.

Quando eu ensinar os princípios neste livro, eu gosto de abrir perguntas, quer em privado ou em público, durante todo o dia. Inevitavelmente, alguém vai levantar a mão e dizer algo como isto: "Dr. Covey, estes princípios são lindos e acredite em mim; como gostaria de vivê-los! Mas ele não tem idéia do que está trabalhando em uma organização como o meu. Se eu tivesse um patrão como o meu, eu entenderia que não há nenhuma maneira de conseguir isso é por nós contando. O que eu faço? "Você pode ver o que eles estão pensando. plano contem- apenas duas possibilidades. "Meu chefe é um idiota e não vai mudar. Ou deixo (algo que eu não posso pagar) ou eu faço o melhor que posso e viver com ele. "

Quando eu ensinar como esses princípios se aplicam a trimónio ma- e família, há mulheres que vêm até mim e basicamente me disseram a mesma coisa sobre seus maridos e maridos que dizem o mesmo sobre suas esposas: "Se você soubesse o meu marido saberia o que quero dizer. Isso nunca vai funcionar. " Mais uma vez, duas possibilidades: ou deixar ou mantê-lo o maior tempo possível.

Como é fácil para as pessoas a pensar e sentir, "Eu sou uma vítima; Já tentei de tudo; Eu não posso fazer qualquer outra coisa; Eu estou preso. " Eles se sentem tristes e frustrados, mas eles ver mais opções.

Vitimização arruinar o seu futuro.

Meu responder às suas perguntas, muitas vezes surpreendê-los um pouco. Para começar, eu vejo, porque os olhos bem abertos, alguns até mesmo^s e ofendido. Eu digo o seguinte:

"Toda vez que você acha que o problema está lá fora, que muito o pensamento é o problema."

"Ele é talvez insinuando que meu problema?" Replicar alguns.

"O que eu estou tentando dizer é que cada vez que envolve os labilidades de outra pessoa com sua vida emocional, está dando sua liberdade emocional e dando essa permissão pessoa para continuar arrui- vida andole." Seu passado futuro refém .

Obviamente, é um problema de relacionamento, mas até que as pessoas não encontrar uma voz, não há nenhuma maneira possuem a adurez, a segurança interna ou força de caráter necessária para implementar os princípios baseado na solução chefe "empurrão".
nem

Pode muito bem ser que possuía a força interior, mas ainda não tinha desenvolvido as habilidades que são de paciência e prática constante.

interacção contínua durante formação tende a ter efetuado muito instrutivo para eles, mas finalmente chegamos ao ponto em que reconhecem que não é uma vítima e eles podem escolher a sua resposta definir o comportamento da outra pessoa. Assim, a empresa fa- fábrica e reforça a atitude de vítima e culpa. Mas você e eu temos a capacidade de usar o nosso talento inato para vertirnos con- na força criativa de nossas próprias vidas e optar por uma abordagem para aumentar a nossa influência em uma organização. Podemos nos tornar o líder do nosso próprio patrão.

filosofia grega de influência

filosofia grega influenciou chamado ethos, pathos e *LO- GOS* Ela constitui um excelente resumo do processo de expansão da própria influência (ver Figura 7.2).

Etos refere-se principalmente a natureza ética, funcionários Cre dade, a quantidade de confiança que inspira outros a integridade e competência de cada um. Quando as pessoas habitualmente entregar o que prometeram eo que se espera deles de uma forma baseada em princípios, tem ethos. instituições de ensino superior.

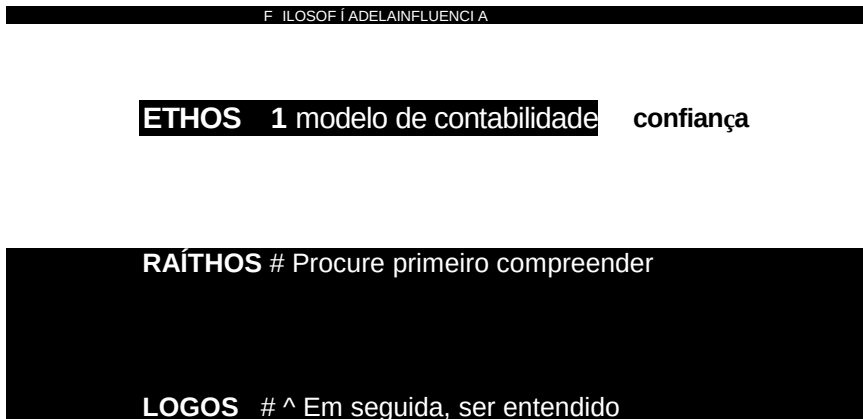


Figura 7.2

Pathos é o sentimento lado empático. Significa que in- tendem como uma pessoa sente, o que precisa que você tem, o que como você vê as coisas eo que você está tentando se comunicar, eo filho per- sente.

Os logos representa basicamente a lógica. Ele está relacionado com o poder e persuasão da apresentação em si, auto Eles pensaram mentira ..

A sequência, é claro, é de vital importância. Ir para o logos antes que as pessoas sentem compreendidos é inútil; tentar criar compreensão quando não há fé no próprio personagem é tão inútil.

Eu ensinei em uma ocasião ensino no Grupo dos Vinte, vinte e um Gru po profissionais de seguros que se reúne a cada três ses Me- um fórum de treinamento para a troca de ideias. Por dois anos, eu era a sua pessoa de referência. Um janeiro, na reunião, todos murmuravame eles se queixaram sobre a formação programa ruim e desenvolvimento da empresa. E a palha que quebrou o camelo ocorreu antes do Natal, durante a grande cerimônia de premiação internacional realizada no Havaí, onde po parte tiem- do treinamento foi dedicado. Essa formação não incluiu a troca e aprendizagem mútua. Na melhor das hipóteses, era um espectáculo é- a laser caro e impressionante. Eles reclamaram que era típico da formação que receberam e que resulta- ba essencialmente efêmero e inútil.

Eu perguntei por que não mudou. E eles responderam: "Bem, isso não é nosso papel; Nós não cuidar disso. " Eu disse a eles que eles estavam se esquivando responsabilidades e poderia mudar a grama formação pro- se eles continuaram tentando realmente fazer isso. Entende-se contraban entre agentes de seguros mais altos de toda a empresa e tiveram enorme credibilidade, ou ethos. Eles poderiam ca- lar com qualquer membro da empresa que eles queriam. Les pró tem que fazer uma apresentação para os gerentes de tomada de decisões e garantir que começar por descrever o ponto de vista deles (pathos) tão bem ou melhor do que o seu próprio; de- bian incluem todas as preocupações potenciais sobre a introdução de alterações no programa de treinamento e as celebrações anuais bem organizados. O objetivo seria para descrever esses cerns Preocupada até os executivos se sentem tão bem entendido que Didos abertas para logos ou lógica das recomendações propostas do sol por agentes.

Então eles mandaram dois representantes para atender não só com o presidente e o CEO, mas também com o treinamento e desenvolvimento responsável. Eles levaram todo o tempo necessário para descrever o foco da empresa e as razões que justificaram a proibição, bem como as lutas econômicas, políticas e culturais que envolve a introdução de uma mudança. Eles continuaram com a descrição até que se tornou evidente que os responsáveis pela tomada de decisão que sentiram entendida como se sentiram compreendidos, foram muito aberto para influenciar (a influência chave está sempre sendo influenciado primeiro, ou o que é o mesmo: primeiro ser aberto e buscar a compreensão). Eles pediram literalmente as recomendações feitas estes dois agentes e eles não só foram dadas, mas também forneceu-lhes um plano de acção que incluía todas as políticas económicas realidades culturais, e havia descrito acima.

Os responsáveis pela tomada de decisão foram atordoados. Embora eles tinha recomendado que começar a desenhar um piloto programa, rapidamente fez um plano para escalar empresarial.

Três meses depois, na próxima reunião, disseram-me que tinha acontecido. E eu disse: "Agora, o que eles querem cobrar? Existe alguma outra coisa estúpida acontece na empresa e gostaria de mudar? ", No sentido literal do termo, este grupo de vinte ficou surpreso ao ver o quão longe tinha o poder, como tinha sido vale o seu coragem e empatia. Eles pararam de protestar, reclamar e murmurar e começou a ter mais responsabilidade cada vez. Enquanto cultivando suas pequenas parcelas, inspeção e campos observados cionaban coisas maiores em um contexto mais amplo. Eles viram os tomadores de decisão como o homem seres hu-nos lutar como eles fizeram, eles precisavam de modelos em vez de crítica, eles precisavam de luz em vez de julgamentos.

Isto ilustra claramente história focar dentro para fora e força. Lembre-se que sempre que se pensa que o problema está lá fora, que muito o pensamento é o problema.

Felizmente, o leitor já está disposto a ver claramente como, exercendo iniciativa e empatia, a construção de ethos, concentrando-se e trabalhando no que está dentro de sua esfera de influência, pode se tornar um catalisador para a mudança em que - QUER situação. Mais uma vez, ao fazê-lo, ele vai se tornar o líder de seu chefe, no sentido literal do termo; Em outras palavras: se o patrão possui autoridade formal, você terá a autoridade moral e capacidade de influenciar.

Um pequeno leme

Eu entendo que Buckminster Fuller, o motorista marcante uma mudança de paradigma, escolheu o seguinte epitáfio para tum ba, "Apenas uma pequena leme [guarnição-guia]." Um compensador de um barco ou de um avião é uma pequena roda que permite a rotação da roda grande, o que, por sua vez, determina o sentido de todo o navio (ver figura 7.3). Esse grupo de vinte era um pequeno leme. Gandhi também foi.



Figura 7.3

Eu acho que existem numerosos pequenos lemes de poder dar ao - companies para- organizações, governamentais, escolas, organizações comunitárias, não lucrativas-, capaz chumbo ra pa- e expandir sua influência, independentemente da posição que ocupam. Eles podem se mover e mover sua equipe ou departamento de tal maneira que afeta positivamente toda a forma de organização. O líder trabalho "roda pequena" tomar a iniciativa em sua própria circulando a influência (ver Figura 7.4), ainda que pequena.



Figura 7.4

Para ilustrar a ideia, observar o diagrama (Figura 7.4), formado por dois círculos; o mais amplo círculo de preocupação (coisas que preocupação e interesse) eo menor, o círculo de influência (coisas sobre as quais tem controle ou influência). Também ca indicou que o trabalho de uma pessoa é em grande parte fora do círculo da própria influência.

No primeiro capítulo, comecei citando alguns dados mente absolutamente surpreendentes obtidos em um estudo realizado Ha iRR para fora, utilizando nosso questionário interativo xQ (Execução Quociente). Como as implicações desta pesquisa lançar tan- luz ta, vou me referir a mais resultados no resto do livro. Sobre o tema de influência, o leitor pode estar interessado em saber que apenas 31% dos entrevistados ao questionário disse que xQ focados nas coisas que poderiam influenciar diretamente, em vez do que aqueles em que ele não tinha nenhuma influência. Líderes que agem como "pequenos lemes" ir - independentemente de car- aplicar visão, disciplina, paixão e consciência para a borda externa de seu círculo de influência, o que favorece a sua expansão. Em muitos casos, é importante não para pessoas sem cargos de tomada de decisão formal.

Tome a iniciativa é uma forma de autofacultamiento. Nenhum líder oficial tem poderes dele; a estrutura organizacional não tem o poder; a descrição do trabalho não tem poderes dele. Fa-lo-se educado dependendo do tema, o problema ou o desafio está na mão. Você exercer o nível adequado de iniciativa ou cultamiento autofa-.

A questão-chave é sempre: Qual é o melhor que posso fazer nestas circunstâncias?

Sete níveis de iniciativa ou autofacultamiento

O diagrama a seguir (ver Figura 7.5) uma iniciativa nuum con- sete níveis observados: a partir do "Espere instruções" no nível mais baixo, através do "Pergunte", "fazer uma recomendação" e o "pretendo", ao "fazê-lo e relatar in- mediatamente", "Faça isso e informará periodicamente" e, finalmente, o simples "Fazê-lo", localizado mesmo no centro da capacidade trol con- e influência.

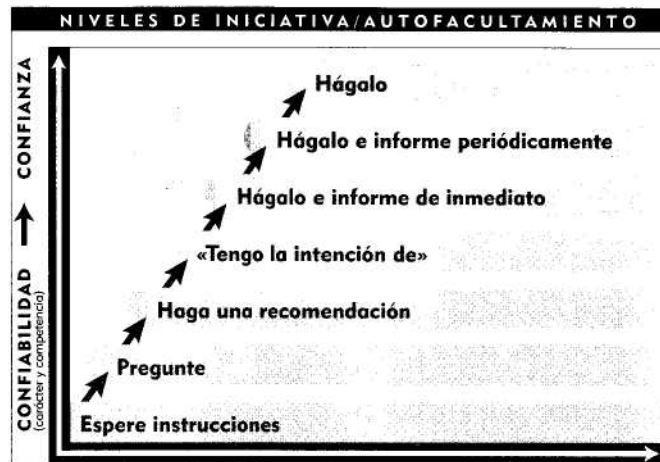


Figura 7.5

Um você escolher o nível de iniciativa que vai usar, dependendo do que a tarefa Jada ale- ser tanto dentro ou fora do círculo de influência. Isso requer sensibilidade e abordagem situacional, mas gradualmente, o seu círculo de influência será expandida.

A escolha do nível de iniciativa amplia nossa definição de "Voz" para podemos encontrá-lo em qualquer uma das possíveis circunstâncias. Pode ser um trabalho que não disfruta- em tudo. Aplicar um nível de iniciativa, podemos mudar a natureza desse trabalho, ou podemos influenciar outros que estão em nosso círculo de influência, mas fora do trabalho.

No local de trabalho que ocupam, podemos esforçar-se para a grandeza. Poderíamos comparar os nossos presariales em- práticas (benchmarking) a nível mundial, ao invés de nível cional na- / regional / local. Um advogado pode ser um pacificador. Um educador poderia ser um pastor Simpático, um treinador e um mentor. Um médico pode se concentrar mais em educação e intervenção pré, além de tratar toda a pessoa ao invés de apenas partes do corpo, tecnologia e química. Um pai pode esforçar-se por 80% interações positivas, com apenas 20% de carmientos é-, medidas correctivas e disciplina. O vendedor poderia ouvir mais as necessidades e adaptar-se a eles com integridade. O comerciante poderia garantir a integridade do chandising mar- e publicidade. O executivo de uma empresa deve ter cuidado quanto cumprir algumas promessas. Em definitivo:

sempre e em toda parte podemos ensinar princípios e às vezes pode ser necessário usar palavras.

EXPLOREMOS TODOS níveis de iniciativa.

1. Espere INSTRUÇÕES

-

Isso envolveria uma preocupação que, obviamente, não só encontrou fora do seu círculo de influência, mas também ao seu baixo TRA. A este nível, é limitada a esperar. Você não quer começar a fazer o trabalho dos outros. Não propor recomendações sobre coisas que estão longe de seu círculo de influência. As pessoas não confiam em suas recomendações para várias coisas. O que eles consideravam totalmente inapropriado e talvez chegar a considerar equivocada. Na verdade, a ação em áreas longe de seu círculo de influência provocaria a redução do círculo.

E o que faz? sorrisos; como a Oração da Serenidade Liza é utilizada no Alcoólicos Anônimos:

*Deus, concede-me a serenidade
para aceitar as coisas que não posso mudar,
coragem para mudar as coisas que posso
e sabedoria para saber a diferença.*

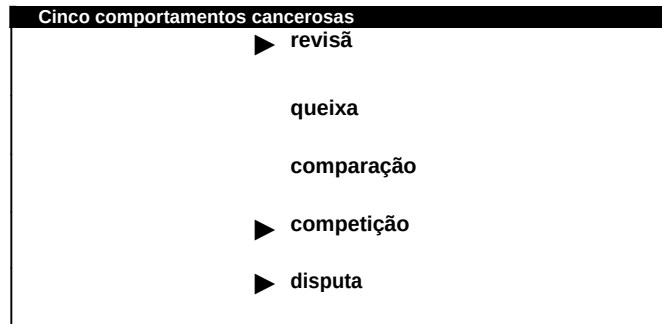
não desperdiçou suas energias em algo que você não pode fazer nada. Agora, se você influenciar alguém que pode fazer algo, tudo muda. Em seguida, ele está pronto para aumentar a iniciativa e o autoaprimoramento.

mas Não sorria fácil e não fazer nada sobre isso ainda. Muitas pessoas obsessivas com coisas que não podem mudar no presente. histórias trocadas briga com colegas de trabalho e manipular a coragem de cada um com relação a coisas que não podemos mudar. Mas isso simplesmente enfraquece a sua capacidade de passar as coisas relacionadas com as questões e preocupações daqueles que podem fazer alguma coisa. Mais uma vez, o seu passado toma como refém o futuro.

Em seguida, cair na armadilha de codependência uma tática circunstâncias gerado o que, mais uma vez, chamar os cinco cânceres emocionais metastático: criticar, reclamar, comparar, competir e frentar-se in-. As pessoas que não têm bem equilibrada seus atos in-

Eles procuram parafusos de segurança próprias fontes externas. Como pode dependentes são em relação ao meio ambiente, e entre estes canceroso lientos destrutivas comportamento.

No sentido literal da palavra, estes cinco tipos de câncer emocional-metástase células cancerosas em relacionamentos e, por vezes, toda uma cultura. Como resultado, a organização judaica tão polarizada, tão dividido, é quase impossível oferecer sistematicamente alta qualidade para os clientes.



• / ... ■'.

figura 7,6

Uma nota sobre a concorrência: embora a rivalidade para alcançar um senso de valor dentro das relações, famílias, equipamento trabalhando e culturas é prejudicial, estou convencido de que pode ser muito saudável em áreas como esportes ou mercado. Ela pode exigir o máximo esforço e trazer o melhor em indivíduos ou organizações. No mercado, vemos e professores competitivos com aqueles medidos. Apesar de ser in- tentando derrotar os concorrentes, o que realmente é fazer é melhor para os clientes e aprender com aqueles que fazem mim que seja mais rápido. Esse é o poder do sistema de livre empresa: a empresa competente no mercado, a cooperação no local de trabalho. lembrar

| Para ser "bilíngüe" e evitar o perigo inabalável disse

^ Braham Maslow: "Quem é bom com um martelo tende a pensar que todo LDO é um prego."

P R E G U N T A

Seria razoável e lógico perguntar sobre algo que é importante para a descrição do trabalho, mas fora do seu círculo de in-

fluência. Como ele está fora do círculo de influência, você não pode fazer muito; mas como isso afeta o trabalho, a maioria das pessoas consideraria legítimo, pelo menos perguntar. Se a questão é que as pessoas inteligentes e é o resultado de uma análise aprofundada e reflexão de uma ideia, que poderia ser muito impressionante e talvez alargar o seu círculo de influência.

3. FAZER UMA RECOMENDAÇÃO

Onde você colocaria "fazer uma recomendação"? Mesmo à beira do seu círculo de influência; não é mesmo no trabalho. Ele está propondo uma recomendação encontrada fora do seu trabalho e a borda externa do seu círculo de influência.

Um belo exemplo do terceiro nível de iniciativa e mentefaculta- está na doutrina militar do trabalho dos agentes Concluída. Os cinco passos básicos dessa doutrina são:

1. Analisar o problema.
2. Sugerir uma alternativa e recomendar soluções.
3. Desenvolver e colocar a solução em etapas práticas.
4. Incorporar uma consciência de todas as realidades (econômicas, sociais, habilidades econômicas e políticas, etc.)
5. Fazer uma recomendação que requer apenas aprovação de uma única empresa.

Esta estratégia exige a espera executiva eficaz para obter o melhor trabalho. Primeiro, pergunte às pessoas para refletir cuidadosamente sobre problemas e questões. Então, quando eles têm refletido fazendo o melhor que sei, eles estão prontos para propor uma recomendação final. O executivo só fornece a recomendação final recomendada.

Concluído o trabalho do pessoal quando o sistema é usado, a alta administração não resgata as pessoas com respostas rápidas e fáceis, embora estas sejam a reivindicação. Se o executivo não espera até que o trabalho é feito, ele está enganando as pessoas, roubando-lhes o crescimento, enquanto que, por sua vez, irá enganá-lo e roubar tempo da companhia. Além disso, você não pode responsabilizar as pessoas para resultados se os métodos fornecidos.

(Quando eu estava na Sicília, eu disse a um general que mostrou um pouco relutante em atacar totalmente confiava nele. Para prová-lo, eu fui para casa.

Se você nunca dizer às pessoas o que fazer, eles vão surpreendê-lo com sua engenhosidade.'

O general GEORGE S. PATTON

O leitor vai perceber o tempo e salvar este TEGy o executivo e tanto iniciativa acarreta str- pelo empregado esforço. Eu já vi isso funciona muito bem em situações abismos muchí-. Além disso, imediatamente expande o círculo de influência. *

4. "TENGOLAINTENCIÓNDE»

"Pretendo 'implica, na verdade, um pouco mais de ciativa ini- propor uma recomendação e é um prolongamento deste nível. Soube pela primeira vez este princípio enquanto navegava nas ilhas havaianas no USS, um rino nuclear subma- com um multimilionário custar Santa Fe, durante as manobras que simulavam uma guerra. O que um magnífico espetáculo era para ser na casa do leme com o comandante, o capitão David Marquet, quando saímos do porto de Lahaina e ver que enorme tubo preto cerca de noventa metros de comprimento (aproximadamente do tamanho de um campo de futebol) cerca de trinta metros,-sul água Cando afundou.

Enquanto conversávamos, um policial se aproximou e ele disse: "Capitão, tenho a intenção de ir para baixo cerca de vinte metros."

O capitão perguntou:

"Que votação [profundidade a o fundo do mar] tem "; ao que ele respondeu: "whih". 'O sonar diz [o dispositivo eletrônico que detecta barcos, navios, submarinos e outros objetos] 'O oficial respondeu:' Nada, apenas o peixe ". E o capitão disse: "Dá-nos vinte minutos e levar a sua intenção

para a prática".

Durante todo o dia, os tripulantes se aproximou do

^{ca}Eles estão buzinando e dizendo: "Eu pretendo fazer isso 'ou' eu tenho a in-

* Para receber uma cópia livre de um artigo completo sobre funcionários Concluído work, ver <www.The8thHabit.com / oferece>.

intenção para fazer isso. " Às vezes o capitão perguntava e depois de dizer: "Muito bom." Outras vezes, não fez perguntas e simplesmente respondeu: "Muito bom." O capitão reservado apenas para as decisões de confirmação pessoal que eram a ponta do iceberg. A grande massa do iceberg-a decisão restante- 95% foi feito sem qualquer envolvimento ou confirmação por parte do capitão.

Eu perguntei o capitão de seu estilo de liderança. Ele disse que queria para habilitar as suas pessoas quanto possível dentro dos limites de texto con- naval. Pensei que, se eles foram obrigados a reconhecer não só o pro- blema, mas a solução iria começar a considerar por si próprias como um elo vital na cadeia de comando. Ele amadureceu a cultura, a ponto dos oficiais e marinheiros de- claraban suas próprias intenções quanto à autoridade do capi- tanto tempo para tomar decisões.

"Pretendo" é qualitativamente diferente de "reco- fazer." A pessoa fez mais esforço analítico, ao ponto de ser totalmente preparado para executar a ação imediatamente após o recebimento da aprovação. Tem não só reconheceu o problema, mas também a ção solu- e está disposto a implementá-lo.

Esses marinheiros alojado dentro de um verdadeiros sentimentos de valor agregado, que, como indiquei, não se sentia com qualquer outro capitão quando eles tinham movido apenas dentro dos parâmetros de "aguardar instruções." Esta é a razão por que "Eu pretendo" é encontrado na borda externa do círculo de confiança e de trabalho. A capacitação coerente reduziu significativamente vazamentos de pessoal ce ou o que é o mesmo, a marcha de altos funcionários para outros empregos mais bem remunerados.

Alguns meses após minha experiência no submarino, zo hi-me muito animado para receber uma carta do Capitão Marquet onde eu informado que havia concedido o USS Santa Fe Arleigh Burke Trophy ao submarino, navio ou esquadrão da aviação com os mais velhos me - Joras Pacífico. Tal é o fruto do efeito empoderamento de um pequeno leme!

5. HÁGALO E comunicar imediatamente

"Faça e relatório imediatamente "estaria na borda rior exte- do círculo de influência, mas dentro do trabalho. Comunica imediatamente, porque outras pessoas precisam saber. Isso permite verificar que tudo foi feito corretamente e p ° "sibilita a introdução de ajustes apropriados, se necessário-

também fornece a informação de que necessitam os outros antes de tomar decisões consistentes e tomar ações de acompanhamento.

6. FAZÊ-LO E informar regularmente

Este nível de iniciativa inclui ações que poderiam ser parte de um estado normal em uma reavaliação visita sultados ou um relatório oficial para que outros possam com- municate e utilizar informações. Periódicamen- informa quando um está claramente dentro da descrição do trabalho e dentro de seu círculo de influência.

7.HÁGALO

Quando algo está localizada bem no centro do seu círculo de influência eo núcleo da descrição do trabalho, fazê-lo. Às vezes, em algumas culturas, é mais fácil obter perdão do que permissão, por isso, se um está convencido de que ele está certo e que a ação não é muito longe do círculo de influência, talvez o melhor "fazer" .

A idéia de assumir a responsabilidade e fazê-lo, fazê-lo acontecer, encerra uma grande potência. Este nível mais elevado de iniciativa me faz lembrar de uma história verdadeira chamada "Mensagem a Garcia".

Quando irrompeu a guerra entre a Espanha e os Estados Unidos no final do século, o presidente americano precisava para obter uma mensagem para um revolucionário cubano chamado Garcia. Ele se escondeu em algum lugar na ilha de Cuba, além do alcance de correio ou telégrafo. Ninguém sabia como alcançá-lo CO-. Mas um funcionário sugeriu que, se havia alguém que pudie- ra fazer, que era um oficial chamado Rowan.

quando McKinley deu a carta a Rowan em Washington D. C, o oficial perguntou: "Onde está ele? Como faço para chegar lá? O que você faz quando você chega? Como faço para voltar?". Ele só pegar a mensagem e imaginar o que viria a Garcia. Ele tomou um trem para Nova York e um barco para Jamaica. Ele quebrou o bloqueio espanhol para atingir Cuba barco à vela. Então veio carroma- desenfreada às viagens, passeios e passeios pela selva cubana. Nove dias de viagem un então, Rowan entregou a mensagem a Garcia, às nove horas. Na mesma tarde, às cinco, começou sua viagem de volta para os Estados Unidos.

Para uma melhor compreensão, o autor Elbert Hubbard escreveu:

Eu estou com o homem que faz o seu trabalho, tanto quando o "chefe" não é como quando ele está em casa, [...] o homem que, quando dado uma carta para Garcia, entregou a carta rapidamente, sem estúpida e sem qualquer intenção de jogá-lo para a coisa mais próximo ou fazer além de entregar perguntas bueiros. [...] A civilização é uma longa busca, ansioso para tais indivíduos. Qualquer coisa Solida- para citar um homem desta natureza será concedido; tais homens é tão raro que nenhum empregador pode dar ao luxo de deixá-lo escapar. Eles querem que em todas as cidades, vilas e aldeias, em todos os escritórios, lojas, armazéns e fábricas. O mundo clama: eles precisam, e eles precisam desesperadamente, o homem que pode levar * "Mensagem a Garcia".

O espírito de "pequenos lemes"

O leitor verá que, independentemente da questão, problema ou preocupação que você tem em mãos, pode ter poderes para tomar a iniciativa de alguma forma. Seja sensato, ser sensível, tenha cuidado quando você escolhe, mas fazer algo sobre a situação. Evite que- fixo, criticar ou mostrar negativo; estar em guarda para não fugir da responsabilidade e culpa "eles" para falhas. Vivemos em um ture cul- de culpa: mais de 70% dos entrevistados responderam ao questionário pessoas Qx na sua organização tendiam a culpar os outros quando as coisas deram errado. Portanto, assumir a responsabilidade Su- vai nadar contra.

tomar A iniciativa requer alguma visão, algum nível alcançar, algumas melhorias para alcançar. Isso requer disciplina. Exige colocar todo o meu coração e paixão e fazê-lo de uma forma regido pela consciência ou princípios ao fim vale a pena.

Tom Peters descreve a atitude e o espírito de "pequenos lemes" com estas palavras:

Os vencedores, e digo em tom de brincadeira, funcionam como lixo doméstico normal. Por quê? Porque esses empregos permitir muito espaço. Ninguém se importa! Ninguém está olhando! Está sozinho! É o rei! É possível in- mãos sujar-se, cometer erros, assumir riscos, obter milagres

* Para obter uma cópia público gratuito do texto cheio de "Uma mensagem para Ra García" ver <www.The8thHabit.com/offers>.

O lamento mais frequente de quem "falta de poder" [unempowered] é que eles têm "espaço" para fazer tudo o que é bom. Algo que eu sempre digo: Bobagem!

Bottom line: Saboreie a missão "pequena" ou "tarefa" que ninguém quer! Pesquisar It! É uma oportunidade que promove a auto-capacitação, quer redesenhar um molde ou planejando um fim de semana para um cliente. [...] Você pode transformá-lo em algo glorioso, e uau!²

Em uma ocasião, eu estava trabalhando como assistente administrativa o reitor de uma universidade. Em muitos aspectos, era ditatorial trolador, con-, sempre assumiu que sabia o que era melhor e ba Toma todas as decisões importantes. Por outro lado, era um visionário, uma pessoa brilhante e talentoso; mas ele tratou todos como ros recade-: "Vai buscá-la, vá buscar isso", como se eles não tinham opinião. Gradualmente, estes homens e mulheres com um monte de treinamento e motivação foram desencantado e, eventualmente, impedindo MENT facul-. Eles passaram o dia nos corredores reclamando do reitor.

"Eu não posso acreditar que ele fez ..."

"Você sabe, vamos dizer-lhe o último ... "

"E você acha que isso é errado. Você deve ver o que ele fez quando in- ORT em nosso departamento ... "

"Realmente, eu nunca tinha ouvido nada parecido."

"Para Sim, eu nunca estive em um trabalho onde eu sien- ta tão auto-consciente e espartilhada por essas regras estúpidas e da burocracia cia. Estou ficando atolados. "

horas gastas são reconfortante.

E então houve Ben. Simplesmente adotou outra abordagem: foi o terceiro nível autofacultamiento di- reto e iniciativa. Embora ele também tratou como um garoto de recados, ele decidiu começar o nível "Fazer uma recomendação".

Ele decidiu ser a melhor gofer. Isso valeu-lhe credibilidade, ethos. Em seguida, ele antecipou as necessidades do reitor e as razões por trás de suas solicitações para o mensageiro: "Agora, por que você quer esta formação in- o reitor? Ele está preparando uma reunião do conselho e quer recolher dados sobre quantos serviços de segurança Pus universidade cam- portar armas, porque ele está sendo criticado pela postura tra nues-. Eu acho que vai ajudá-lo a se preparar para a reunião. "

Complemente seu chefe, não criticá-lo.

Ben chegou em uma reunião anterior, apresentou dados que lhe tinha pe- dido como um menino de entrega e, em seguida, deu o segundo passo na análise e recomendações análogo. O reitor se virou para mim, pasmo. Então ele virou-se para Ben e disse: "Eu quero ir para a reunião do Conselho de Administração e propor a recomendação. Bri é a análise llante; Prevê-se exatamente o que é necessário. "

Outros membros da equipe tinha apoiado a ção em silêncio conspiratório de "aguardar instruções." Mas Ben não o fez. Ele exerceu liderança identificando-se com o reitor, determinando o que era o que ele realmente queria e precisava. Ben começou com uma carga bastante baixo, mas ele passou a fazer submissões regulatórias res para o conselho.

Trabalhei quatro anos nessa posição. No final de quatro anos, Ben foi o segundo campus pessoa mais influente, mas não havia subido a partir das categorias acadêmicas. O presidente não fez nenhum movimento importante, sem a sua bênção. Quando Ben ju- que Bilo foi premiado com um prêmio de reconhecimento especial. Por quê? Porque era um modelo de confiabilidade, lealdade para com a biodiversidade Uni- e vontade de fazer o que fosse preciso.

Eu acho que Ben compreendeu a inutilidade de desejando para algo dife- rentes quer. Você vê nesta história como a liderança pode se tornar uma escolha? Você vê como você também pode se tornar o líder de seu chefe, como Ben fez?

Quando dizemos que a liderança é um elec- ção, basicamente, significa que você pode escolher o nível de iniciativa que quer levar o tica prático em resposta à pergunta: O que Me- jor posso fazer nestas circunstâncias?

Dadas estas sete níveis de iniciativa, você deve sempre tomar uma decisão que depende da consciência de cada um. critério Rio é necessária e sabedoria para saber o nível de iniciativa aplica. O que deve ser feito, como fazer, quando fazer e, talvez mais impoi " 'tante, por que deveria fazer a pergunta" Por quê? "muitas vezes exploram a inteligência espiritual para alcançar o sistema de valores, a fonte da motivação. a pergunta" o que fazer? "tellectual normalmente in- explorar inteligência para pensar analiticamente, de forma estratégica e conceitualmente. L^{as} perguntas "Quando vou fazer?" e "Como fazer isso?" explorar a inteligência emocional tendem a perceber o ambiente, segure normas l

eles políticas V que estão em funcionamento e identificar pontos fortes e fracos da própria. Inteligência em fazer também envolvido na realização de suas intenções e taticamente camente implementar o "como".

quando a iniciativa usada com sabedoria em cada um dos sete níveis, o leitor vai descobrir que seu círculo de influência cada vez mais se expande para abranger todo o trabalho. Já determinado a não ser curioso e isso acontece quase sempre, que, como está ampliando o círculo de influência, faz assim o círculo de preocupação.

Um líder que age como "pequena roda" é constante, como um farol, não um cata-vento, uma fonte de luz constante e confiável, não um que transforma qualquer vento social.

Se deu ao mundo o melhor de você, é possível 'Se
machucar. Mas, de qualquer maneira, damos o melhor 'de si
mesmo.

MATRIZ DE TERESA CALCUTÁ /

Ao adotar essa abordagem ir dentro para fora permitindo tomar a iniciativa, as pessoas que ocupam posições de responsabilidade será cada vez depositar confiança em seu caráter e competência. Ela vai aumentar a confiança. Quase inevitável que quer construir níveis crescentes de iniciativa e ment facultativo no trabalho. Ele acabou se tornando o líder de seu chefe ... e isso, naturalmente, vai acabar como parte de uma equipe mentary com- enquanto líder servidor.

Filme: Mauritius

Convido o leitor a ver o filme Mauritius, listados na web: www.franklincoveymex.com. Não só as organizações e indivíduos podem ser pequenas lemes; O filme mostra como um país ou sociedade como um todo pode atuar como um pequeno Nton ti- para alcançar o sucesso e própria cultura, apesar de pro- espancamentos, raciais, diferenças culturais étnicas e outros. Em Rhea-ldad, se gerou uma força cultural não é tão notável, apesar dessas diferenças, mas por causa deles.

As instruções mostradas no início do filme
co respondem o tempo de produção. Desde então, eles têm

alteradas algumas condições em Maurício, onde há crescentes malas conflitos sociais. No entanto, a verdadeira razão que a história não é que Maurício é uma sociedade perfeita, sim não é que, quaisquer que sejam as mudanças que enfrentamos-se como indivíduos, famílias, organizações ou até mesmo na- ciones-, podemos trabalhar dentro do nosso círculo de influência e romper de forma criativa, como "pequenos lemes" por essas mudanças.

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Isso tudo parece ótimo, mas você não sabe o meu patrão. É um maníaco por controle e as pessoas competentes reitor RO- seria uma ameaça para ele. Minha situação é muito diferente.

R: Sim, cada situação é única e diferente de alguma forma. Por outro lado, no fundo, os desafios e os problemas são sempre muito similar. A chave não está nas circunstâncias; É no espaço entre o estímulo ea resposta, ou o que é o mesmo: nas circunstâncias e sua resposta a ele. Esse é o espaço de liberdade de escolha. Se você usar essa liberdade com sabedoria e basearam suas escolhas em princípios não só irá expandir o tamanho da sua liberdade de escolha, não também desenvolvem uma fonte interna de segurança pessoal para que sua vida não vai de acordo com fraquezas Os demais. Deixará de afastar-se capacitação e capacitar as fraquezas dos outros para continuar arruinar vidas. Talvez fazer uma análise análoga de custos e benefícios e decidir fazer outra coisa ou ir para outro par- te. Ou talvez simplesmente decidir que contar com os aspectos práticos do mercado e aberto, como um "pequeno leme" fosse um círculo mais amplo de influência para ser indispensável para seu chefe e, finalmente, começa a tornar-se ainda o líder do mesmo. Você deve usar as quatro inteligências para ser criativo e também uma spiration in-. Também foi necessário trabalhar dentro do círculo de influência, mesmo fora do trabalho, e implementar um alto nível de ini- indo e oferecendo-se para entender as necessidades não atendidas e problemas não resolvidos e aplicar o nível apropriado de Iniciativa de também necessários para realizar seu trabalho com perfeição para ganhar a confiança dos outros, sondando outros campos ao mesmo tempo cultivar uma boa auto. Lembre-se: em primeiro lugar, ethos (credibilidade); segundo, p & thos (empatia); e terceiro, logos (lógica).

Q: Realisticamente, como uma pessoa pode se tornar e 'líder seu chefe?

A: Seja uma luz, não um juiz. Torne-se um quê, não um crítico moderado. por favor para trabalhar dentro de seu próprio círculo de influência a serem desenvolvidas e expandir sua autoridade moral e ter credibilidade. Corajosamente tomar a iniciativa de fazer coisas boas dar sucessiva. Empatia com o mundo do seu chefe, seus Preocupada cerns, metas e mentalidade. Empatia, também, a cultura e mercado, e, em seguida, tomar essas iniciativas. Lembre-se, mais uma vez, é absolutamente proibido falar mal de qualquer coisa. Seja paciente e perseverante, e sua influência vai se expandir. Ticos aspectos práticos dos resultados para se tornar cínico. Esta é a liderança: lembre-se que você é uma escolha, não uma carga.

Q: muitas vezes disse que é mais fácil obter perdão do que o miso per-, mas às vezes, se você tomar alguma iniciativa com base nessa ideia, recebe severa reprimenda ou mesmo demiti-lo.

R: Se você continuar a investir no desenvolvimento pessoal e profissional e a capacidade de produzir soluções para os problemas será sempre dis- uma fonte de segurança econômica. Sua segurança não surge do trabalho ou patrocínio de outros; Ela surge a partir de sua capacidade de tatisfacer necessidades sa- e resolver problemas. Continuar a investir nessas capacidades e terá infinitas oportunidades. Além disso, brigas com cautela: não tomar iniciativas que estão longe de seu círculo de influência. Em vez de fazer isso, você deve trabalhar fora do trabalho, mas dentro do círculo de influência. Em seguida, tomar ciativas ini- e propor recomendações que surgem como resultado de uma análise muito cuidadosa e, inevitavelmente, vai ver como vai ser cada vez mais, aumentando o seu círculo de influência.

inquestionavelmente, a mais alta qualidade para a liderança é a integridade. Sem ela, é impossível tico autêntica qualquer sucesso, seja em um grupo de trabalhadores em um campo de futebol, em um exército ou em um escritório.

DWIGHT DAVID EISENHOWER

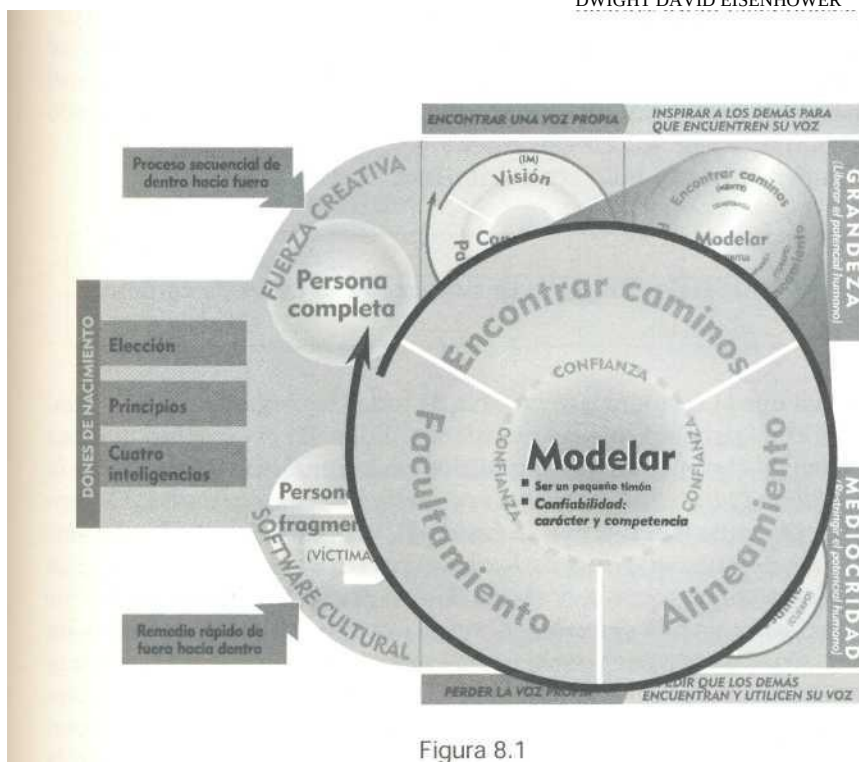


Figura 8.1

Algum tempo atrás me pediram para emprestar meus serviços consultando um banco que estava tendo problemas com o moral dos funcionários. "Eu não sei o que é fracasso", o presidente jovem lamentou. Brillhante e carismático, ele tinha subido das fileiras mais baixas só para ver como a sua instituição oscilou. A produtividade e os lucros haviam caído e culpou os funcionários: "Não importa os incentivos concedidos, afirmou, não rejeitou esse pessimismo."

Tinha razão. A atmosfera parecia tensa pela suspeita e falta de confiança. Durante dois meses, eu estava organizando oficinas, mas nada funcionou. Eu estava totalmente perplexo.

"Como alguém pode confiar no que está acontecendo aqui?" Foi o refrão comum de empregados. Mas ninguém me disse onde veio a desconfiança.

Finalmente, em discussões mais informais, verificou-se a verdade. O chefe, que era casado, tinha relações com pregados em- e todos sabiam disso.

Agora ficou claro que os maus resultados da empresa de- biam para esse comportamento. Mas este homem estava fazendo o maior dano para si mesmo. Só que ele pensou sobre sua própria satisfação e ignorou as consequências a longo prazo. Além disso, ele tinha traído a confiança sagrada com sua esposa.

Em suma, a sua decisão foi em caráter.

90% de todas as falhas de liderança são falhas de caráter.

Como a confiança é a chave para todas as organizações, nem é a cola que os une. Ele é o cimento que mantém os tijolos. Eu também aprendi que a confiança é o resultado da fiabilidade de ambos os indivíduos e organizações. A confiança vem de três fontes: pessoais, institucionais e do Sudeste ge que uma pessoa que escolhe conscientemente, dando-lhe a outro, um ato que me a crença de que eu posso agregar valor faz. Você me dá confiança e eu dar-lhe de volta. A confiança é um verbo e um substantivo. Quando é dado algo convergem tanto recíproca e compartimentada fazer entre as pessoas. Essa é a essência de como uma pessoa se converte em líder de seu chefe. Ele merece a confiança para dar-lhe. Trust, o bo ver-, vem do potencial de confiabilidade da pessoa que recebe a confiança e confiabilidade manifesta a pessoa que entrega a confiança. O quarto papel - facultamiento- encarna fazendo confiar em um verbo: a confiança.

Nós entrevistou mais de 54.000 pessoas, pedindo-lhes para identificar as qualidades fundamentais de um líder; integridade foi resposta muito mais comum (ver figura 8.2).

Hoje, em muitas áreas, é passé para falar em termos de caráter. Tem sido equacionada com um delicado e íntimo ou religião. Alguns se perguntam se os nossos valores internos se-

Guen eles são importantes. Afinal, é o nosso famoso executivo do banco não tem manifestamente conseguiu, apesar de suas transgressões?



Figura 8.2

Esta questão demonstra um dilema da vida moderna. Muitos vieram acreditar que tudo o que preciso para ter sucesso é o talento, energia e personalidade. Mas a história nos ensinou que, a longo prazo, o que somos é mais importante do que nós parecemos ser.

ao rever a literatura sobre sucesso e liderança remon- tando o nascimento dos Estados Unidos, como antes da escrita da preparação Sete Hábitos, descobri que durante os primeiros cento e cinquenta anos, o foco era quase que exclusivamente sobre a importância do caráter e princípios. Ao entrar na era industrial e após a Segunda Guerra Mundial, a atenção passou a ser deslocada para personalidade, técnicas e tecnologias, que de- nominaríamos a 'ética da personalidade'.

Esta tendência é de continuar, mas eu sinto o surgimento de uma contra-tendência como as pessoas vão dar frutos experimentando uma cultura organizacional sem valores. ções organizacionais do trabalho estão cada vez mais reconhecendo a necessidade de confiabilidade, caráter e construir a confiança em cultura. Mais e mais pessoas estão vendo a necessidade de examinar cuidadosamente as suas almas, como se percebem, contribuir para a criação dos problemas

mais e calcular exatamente o que eles podem fazer para ajudar o lução então- e atender às necessidades humanas.

Caráter, a longo prazo, é o ponto de viragem na vida dos indivíduos e das nações fator iguais.'

THEODORE ROOSEVELT

Qual foi o presidente do banco, que manteve relações íntimas com um empregado? Quando eu confidenciou que ele estava ciente de seu Regulamento re-eo efeito que tinha sobre seus funcionários, começou a correr os dedos através de seu cabelo. "Eu não sei por onde começar", disse ele.

"Você já terminou?", Perguntei.

Ele me olhou diretamente nos olhos: "Sim, claro."

"Bem, então, eu começo dizendo a sua esposa," eu respondi.

Ela disse e ela o perdoou. Então ele convocou uma reunião com os funcionários e abordou a questão da moral. "Eu descobri a causa do referido problema. Sou eu. Eu estou pedindo para você me dar outra chance. "

Levou tempo, mas eventualmente o moral dos funcionários sentimento -a abertura, otimismo e confiança melhorou. No entanto, no final, o governo tinha feito um favor a si mesmo. Taba é- encontrar seu próprio caminho para o personagem.

confiabilidade pessoal

Onde não é duradoura confiança, não há confiabilidade. É sempre assim; é um princípio. Como a confiança emana confiabilidade, confiabilidade exala personageme competição. Quando desenrolla tanto a confiabilidade como um personagem forte, o fruto é a sabedoria e juízo, o fundamento de toda a grande e duradoura realização e confiança. O diagrama a seguir (ver figura 8.3) ajuda a identificar os principais factores que têm a ver com a produção de confiança.

Vamos começar com os três aspectos de carácter pessoal: integridade, maturidade e mentalidade de abundância.

integridade Isso significa que é integrado com os princípios e naturais leis que finalmente governam as consequências do comportamento tro nues-. Honestidade é o princípio de dizer a verdade. Integridade é manter promessas um fez-los- mo ou feito para os outros.

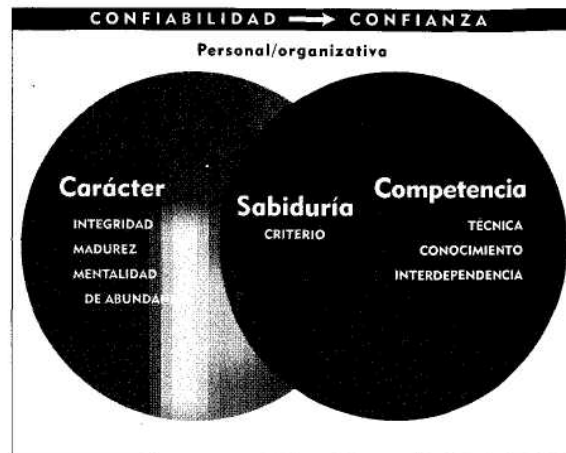


figura 8.3

Um homem não pode agir corretamente em uma área da vida, enquanto envolvido em ato , 'Incorreto em qualquer outro campo. A vida é um todo indivisível.²

MAHATMA GANDHI

Maturidade desenvolve quando uma pessoa assume as consequências de integridade e obter a vitória pessoal para si mesmo, uma circunstância que pode ser corajoso e amigável ao mesmo tempo. Em outras palavras, uma pessoa com essas características podem lidar com questões difíceis com compaixão. A combinação de coragem e AMA dade é tanto a fonte a partir do qual surge a integridade como uma consequência desta.

mentalidade de abundância Isso significa que, em vez de ver a vida como uma competição com apenas um vencedor, se parece com um chifre da abundância cheio de oportunidades, recursos e riqueza cada vez mais ma- mais velhos. Um não se compara com os outros e sentir verdadeira alegria para os seus sucessos. Pessoas com mentalidade de escassez são o resultado de uma identidade baseada na comparação e se sentir ameaçado pelo sucesso dos outros. Apesar de fingir e dizer o contrário, eles sabem tes consumir. Os titulares de uma mentalidade de abundância ver ^{sua}s concorrentes como um dos mais votados professores e im-rolamento. Esses mesmos atributos-integridade, maturidade e homens-

dade de abundância- descrever perfeitamente a uma equipe complementar.

Vamos agora lançar experiência que o pessoal confiável- pai.

A competência técnica é a capacidade e conhecimento necessário para executar uma determinada tarefa.

O conhecimento conceitual é ser capaz de contemplar o panorama geral, ver como as partes se relacionam entre si. É ser capaz de pensar estrategicamente e de forma sistemática, não apenas tático.

Interdependência é estar consciente da realidade que todos os aspectos da vida estão relacionados, principalmente as relações organizacionais do trabalho e as equipes complementares que estão tentando ganhar e manter a fidelidade dos clientes têm, parceiros, fornecedores e proprietários. Mais uma vez, o pensamento independente em uma realidade interdependente iria se assemelhar a um jogar tênis ou golfe equipamentos analógicos, o pensamento lógico em um mundo digital.

quando meu filho Matt estava sendo entrevistado para REGISTOS Larsen em uma escola de medicina, ele foi perguntado sobre quem prefere: um cirurgião honesto que era incompetente ou um cirurgião petente com- que não foi honesto. Ele estava pensando e deu um bom conjunto de resposta: "Depende do assunto. Se eu precisava de cirurgia, eu escolheria competente. Se o problema foi citado rugiu submeter ou não, optaria pela honesto".

Claro, ambas as competências como os dois de caracteres são necessárias, mas insuficientes quando vão separadamente. Norman H. Schwarzkopf Geral expressou nestes termos:

Eu conheci muitos líderes nas forças armadas que eram muito, muito petente com-. Mas eles tinham caráter. Por tudo o que fez bem na citação exercido, em busca de recompensas na forma de promoções na forma de prêmios e condecorações na forma de antecedência à custa de outra pessoa, como um outro papel para conceder-lhes mais um título [...] uma maneira segura para o topo. Sabe, eles eram pessoas competentes, mas faltava-lhes caráter. Eu também conheci muitos líderes que possuíam um caráter fantástico, mas faltava competição. Eles não estavam dispostos a pagar o preço da Liderança CIO, ou dar o próximo passo, porque era o que era necessário para ser um bom líder. Para ser um líder no século XXI [...] tanto caráter e competência necessários.³

O leitor vai descobrir claramente, se já não estiver óbvio, é impossível fazer progressos significativos nas relações com outra⁵

peças se a própria vida é um desastre ou se é, fundamentalmente, não confiável. Portanto, em última análise, para melhorar qualquer relacionamento deve sempre começar em casa; deve melhorar a si mesmo.

modelo Ele está vivendo sob os sete hábitos das pessoas altamente eficazes

Os Sete Hábitos Pessoas Altamente Eficazes encarnar a via essencialmente tornando-se um sistema integrado e forte equilibrado, e criar uma equipe complementar baseada no respeito mútuo. Eles são os princípios de caráter pessoal. É impossível tratar hábitos aqui de uma forma que cause impacto real; Me- Jor experiência no livro. No entanto, um resumo das mesmas é, em seguida, inclui:

Hábito: Ser proativo ,

Ser proativo é mais do que tomar a iniciativa. É reconhecer que somos responsáveis por nossas escolhas e que dom que li a escolher com base em princípios e valores, e não no humor ou condições. As pessoas proativas são agentes de mudança e optar por não ser vítimas, a ser reativos e não culpar o outros. "

Hábito: Comece com o fim em mente

Indivíduos, famílias, equipes formas Jan e organizações criando o seu próprio futuro, grandes ou pequenas, visão mental pessoal ou interpessoal de qualquer projeto primeiro. Eles não apenas viver um dia sem um objetivo claro em mente. São identificados e comprometidos se meter com os princípios, relações e metas que mais importam para eles.

Hábito: Definir as primeiras coisas primeiro

definir primeiro primeiro que significa organizar e realizar as prioridades mais importantes. Seja qual for a circunstância, significa viver de acordo com os princípios e valores ser conduzido por eles, não para questões urgentes e as forças que o rodeiam com.

Quarta Habit: Pense Win / Win

pensar Win / Win é um estado de mente e coração, onde o benefício e respeito mútuo em todas as interações estão procurando. Trata-se de pensar em termos de abundância e oportunidade, em vez de escassez e competição adverso. Não penso assim egoísta (win / perde) ou como um mártir (perde / ganha); Ter- menos é pensar em 'nós' e não 'eu'.

Hábito: Procure primeiro compreender, depois ser compreendido

Quando ouvimos com a intenção de compreender outros, não com a intenção de responder, começou a construção de comunicação e relacionamento genuíno. Então, as oportunidades francamente falando surgir e ser compreendido menos mais naturalmente e facilidade. Buscando entender requer a consideração; procurar valor requerido para ser compreendido. A eficácia é o equilíbrio ou a combinação de ambos.

Sexta hábito: O sinergia

Sinergia é a terceira alternativa: nem o meu caminho, não o seu caminho, mas uma terceira via que é melhor do que iria propor ser individualmente qualquer um de nós. É o fruto de respeito, valor e até mesmo celebrar as diferenças uns dos outros. Envolve a resolver mais problemas, aproveitar as oportunidades e resolver as diferenças. É o tipo de cooperação criativa de $1 + 1 = 3,11$, sinergia 111º mais ... Nem que constitui a chave para qualquer equipe eficaz ou relacionamento. Uma equipe sinérgica é uma equipe complementar onde a equipe é Ganiza or- para os pontos fortes de alguns compensar as fraquezas dos outros. pontos fortes, assim, otimizar, vamos avançar com eles e obter que as insuficiências são irrelevantes.

Sétimo Habit: Sharpen a serra

aguçar a serra tem a ver com a renovação constante de cada um de nós nas quatro áreas básicas da vida: física, cial então- / emocional, mental e espiritual. É o hábito que aumenta a capacidade para viver sob os outros hábitos effectiveness-com

Os três primeiros hábitos pode ser resumida em uma expressão de quatro palavras simples: Fazer e manter promessas. A capacidade de fazer uma promessa é proatividade (hábito). O conteúdo da promessa é o segundo hábito e mantendo promessas é o terceiro hábito.

unicamente 57% dos entrevistados dizem que os trabalhadores concordam suas organizações consistentemente fazer o que eles dizem que vão fazer.

Os três hábitos o seguinte equipamento adicional den pue-resumida em uma frase curta: envolver as pessoas no problema e encontrar a solução juntos. Isso exige respeito mútuo (quarta hábito), a compreensão mútua (hábito) e cooperação criativa (sexto hábito). O sétimo hábito ("Sharpen a serra") é aumentar a concorrência nas quatro áreas da vida: corpo, mente, coração e espírito. Isso significa renovar a integridade pessoal ea segurança de todos (hábitos de primeiro, segundo e terceiro) e renovar o espírito e caráter de equipamentos complementares.

em seguida, ver uma tabela que descreve os princípios e radigmas tros de cada um dos sete hábitos:

PRINCIPIOS Y PARADIGMAS QUE ENCARNAN LOS SIETE HÁBITOS		
Hábito	Principio	Paradigma
1 Sea proactivo	Responsabilidad/iniciativa	Autodeterminación
2 Empiece con un fin en mente	Visión/valores	Dos creaciones/enfoque
3 Establezca primero lo primero	Integridad/ejecución	Prioridad/acción
4 Piense en ganar/ganar	Respeto/beneficio mutuos	Abundancia
5 Procure primero comprender, y después ser comprendido	Comprensión mutua	Consideración/coraje
6 La sinergia	Cooperación creativa	Valoración de las diferencias
7 Afile la sierra	Renovación	Persona completa

Tabla 3

Eles são úteis no trabalho se eles são suportados por estruturas e sistemas. Mas em muitos casos, as culturas com um baixo nível de estruturas e sistemas de confiança e desalinhados ter ented não estavam dando o seu apoio, muitos concluíram que os sete hábitos realmente não funcionam no trabalho. Este modelo dos quatro papéis cria um contexto de apoio consistente para os sete hábitos, para torná-lo possível para realmente viver de acordo com eles, tanto no trabalho como em casa. Na verdade, descobrimos que esta é a maneira que as pessoas realmente aprender os sete hábitos, nocomoun
ejercicio intelectual, se não como um
exercício Experiencial. somente quando pessoas aplicam os sete hábitos -que, quando a vida na verdade-, conhecê-los realmente. O contexto dos quatro papéis irá criar uma nova vida para os sete hábitos e estes são percebidos como estrategicamente vital para uma organização e não como um agradável e secundário programa de treinamento. Os quatro papéis compõem os sete hábitos.

Lembro que uma vez eu estava fornecendo treinamento a um grande grupo de altos executivos dos setores público e privado no Egito. Eles pensaram que o meu objetivo era vender os sete hábitos. Meu primeiro comentário foi: "Eles pensam que eu vim aqui para vender os sete hábitos. Eu digo a eles para não comprar os sete hábitos, já que apenas vê-lo como um programa de treinamento para os outros trabalhadores em níveis mais baixos. Eles não vão mudar a sua forma essencial estilo de priedade chumbo ou reinventar as estruturas, sistemas e processos que reforçam os princípios dos sete hábitos. Algumas dessas mudanças racterísticas CA requerem um novo paradigma de liderança. Isso é o que eu vim para ensinar. Se você quer ser líder do mundo árabe e manter a par do novo mercado econômico global, um texto con- mais amplo para os sete hábitos é necessária e para fornecer mais apoio. tonces in- será totalmente espantado com os resultados que eles podem alcançar ". Aparentemente, eu estava intrigado. Durante o intervalo, tomado telefones móveis rum e o público dobrou em ções ses- subseqüentes.

Os paradigmas dos sete hábitos

Cada um dos sete hábitos não só um princípio, se-^{no} também um paradigma, um modo de pensar (ver novamente Tabela 3).

Quando consideramos mais profundamente os hábitos Primeiro, segundo e terceiro estão representados na expressão

Princípios que incorporam os sete hábitos

Olhe atentamente para cada um desses princípios. Como foi mencionado acima, há três coisas: em primeiro lugar, são os princípios (universais meios que transcendem culturas e são encarnados para duas principais religiões do mundo e filosofias em suas duradas); segundo, eles são atemporais (nunca mudam); e terceiro, que se manifestam. Como sabemos quando algo é revelado? Como mencionado acima, tentando dar razões contra ele. Eu simplesmente fazer é impossível. Para subjacentes às sete hábitos, é inegável a importância da responsabilidade ou iniciativa, a ter um fim em mente, a integridade, o respeito mútuo, a compreensão mútua, a cooperação criativa ou importância da renovação constante. Os Sete Hábitos são princípios de caráter que moldam quem você é. Eles fornecem uma base de credibilidade, autoridade moral e capacidade de influenciar uma organização, incluindo a família, comunidade e sociedade; Eles são encontrados no núcleo do primeiro dos quatro papéis de liderança: modelagem. Portanto, esses quatro papéis de liderança são o que faz um líder para inspirar outros a encontrar sua voz (veja a Figura 8.4).

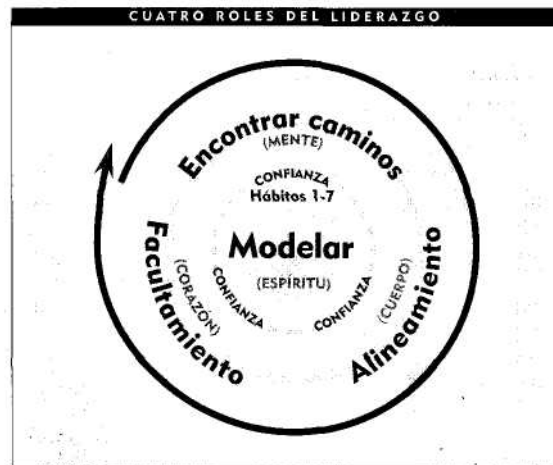


Figura 8.4

Muitas organizações têm treinado seus funcionários nos sete hábitos. Muitas destas pessoas consideram os sete hábitos re-

quatro palavras "fazer e manter promessas", que compreendem o paradigma que acompanha cada hábito. O primeiro hábito ("Seja pró-ativo") é um paradigma de autodeterminação em vez de determinação genética, social, psicológica ou ambiental: Eu posso fazer uma promessa e eu vou fazê-lo. É a escolha. A segunda hábito ("Comece com o fim em mente ") é o paradigma de que todas as coisas são criadas duas vezes, há sempre uma criação como o primeiro campeão homens e depois fisicamente; É o conteúdo da promessa: Eu posso RAR considerada a essência de ambos a promessa eo que eu quero alcançar com ele. É a capacidade de se concentrar. O terceiro hábito é o paradigma de prioridade, ação e implementação: Eu tenho a capacidade e responsabilidade de implementar essa promessa.

Quanto aos hábitos quarto, quinto e sexto ("Pense Win / Win", "Procure primeiro compreender, depois ser compreendido" e "Synergy") são os paradigmas da abundância para tratar as outras pessoas de abundância de respeito, compreensão mútua (balanceamento de consideração e coragem) - e diferenças de valores. É o cerne de uma equipe complementar.

O sétimo hábito é o paradigma da melhoria contínua do per sona completo. Isso significa educação, aprendizagem e novo compromisso; o que os japoneses chamam de "kaizen". Assim, no cular cir esquema que aparece ao longo do livro uma com seta pleto o círculo não utilizado, mas cria uma espiral ascendente. Disse re espiral apresenta a constante melhoria em cada uma das quatro áreas deescolha.,

ferramenta de modelagem: sistema de planejamento pessoal

Como servir de modelo sempre vem em primeiro lugar e se manifesta principalmente nas outras três funções, a primeira tarefa é organizar, criar foco em sua vida. Ele deve decidir simplesmente o que é mais importante para você. Quais são os seus valores mais pré-ciados? Que visão de vida que você tem? Como é o seu trabalho em casa mo co-pai, avô, tia, tio, irmã, irmão, primo, filho ou filha? Que tipo de serviço gostaria de dar para a sua comunidade, sua igreja, seus vizinhos ou qualquer outra pessoa que necesite-

Quão importante é a sua saúde? Como você vai manter e melhorar o ainda? Alguns dizem que a saúde é riqueza e que, sem ele, há outros assuntos de riqueza. E a sua mente, o seu crescimento e desenvolvimento? Até que ponto são importantes para você? E o tr^{para}

baixo? Quais são os seus verdadeiros talentos? onde mentirassua paixão? i onde as maiores necessidades da sua organização e do mercado localizados? Em termos do que projectos e iniciativas de sua consciência te inspira a agir? Como você pode fazer uma mudança real no seu trabalho? Qual será o seu legado?

abordagem Ferramenta primeiro papel é o sistema de pessoal Plan cação. De começar a escrever, seja na programação elec- nicaou papel, o que importa e, em seguida, essas prioridades que regem são incorporados ao sistema de planejamento para equilibrar eficazmente a necessidade de estrutura e disciplina com a necessidade de espontaneidade. Em suma, foco e execução.

Ainda mais poderoso do que a visualização, escrevendo pontes entre a mente consciente e inconsciente. A escrita é uma actividade psico-neuromuscular e, no sentido literal de expres-, é gravado no cérebro. Para testar essas afirmações, antes de ir para a cama, anote três coisas que você quer fazer ou pensar número principal no dia seguinte e ver o que acontece.

Apenas um terço dos inquiridos no ques- tionário xQ tem um plano- sistema cação pessoal.

Há muitas maneiras diferentes para desenvolver e manter um sistema de planejamento pessoal. A chave é que o método funciona para manter o indivíduo focado em suas principais prioridades. Al- gunas pessoas, incluindo eu próprio incluído, acreditam que este tipo de estrutura dá liberdade, enquanto outros acham que é esmagadora. Uma ferramenta poderosa para o planejamento e organização incorpora os três seguintes critérios: ele é integrado em sua vida / estilo de vida; É portátil, assim você sempre é acessível; personaliza- é dada para atender às suas necessidades com precisão. *

Não é um processo simples para avaliar se as coisas que você focos são claramente alinhado com o que C1a tem mais importância para você. Considere a produtividade pirâmide APA- on próxima orar página:

Você pode baixar uma versão de teste gratuita, sessenta dias, um dos programas de produtividade CIPAL, o PlanPlus para o Microsoft Outlook ou PlanPlus Para o Windows, em <www.The8thHabit.com/orfers>.

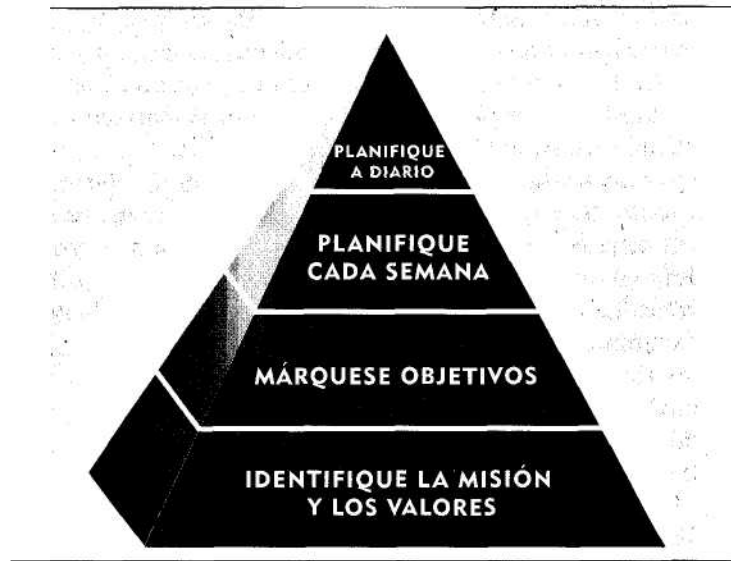


Figura 8.5

Na base, é preciso primeiro identificar nossa missão e os princípios que regem, os valores morais e ideais. Elvis Presley disse: "Os valores são como impressões digitais, ninguém tem o mesmo, mas deixou em tudo que faz." Como discutido anteriormente, esses valores devem ser ancorada em princípios de modo que sua vida manter um núcleo imutável e uma fonte interna de segurança, orientação, sabedoria e força. Talvez a chave para seu sucesso é escrever uma declaração de missão pessoal de descrever os elementos a que se atribui maior importância, incluindo a sua visão e valores. Tem antes desta declaração de missão permite definir prioridades em sua vida. Uma vez, fui abordado por uma mulher que me disse:

"Eu testemunhei o processo da morte de meu pai. Estávamos muito perto e foi muito emocional. Lembro-me de, em seu livro Os Sete Hábitos, escreveu que uma das maneiras mais eficazes para praticar o segundo hábito, "Comece com o fim em mente" é escrever quatro elogios que você gostaria entregues no seu próprio funeral: o primeiro - orador mer é um ente querido; o segundo, um amigo; o terceiro é um colega de trabalho e a quarta, uma pessoa com quem colaborou na igreja ou comunidade. Pela primeira vez, para ver como RNI pai estava deixando este mundo e na preparação de seu funeral, eu levei a sério a escrita de uma declaração de missão pessoal de que poderia esclarecer, num sentido profundo, o que mais importa para mim. "

Se o leitor precisa de alguma ajuda para começar a trabalhar com o pessoal da missão, desenvolvemos um método complementar que permite a formulação de declaração e missão pessoal tary

] E acompanha este processo passo a passo. *

Em seguida, é importante identificar os papéis mais importantes (por exemplo, membro da família, voluntário na igreja / comunidade, amigo, mãe / pai, líder da equipe) e marcaram metas semanais que estão alinhados com esses valores e associando os papéis identificados. ferramenta de planejamento pessoal ayu- você vai definir metas que podem ser alcançadas, uma das quais pode assumir a responsabilidade e que por sua vez podem ser divididos em objetivos menores. O seu nível de compromisso para com eles vai manter uma correlação direta com o grau de relacionamento que eles têm com seus valores. Um entendimento claro dos seus papéis e objetivos lhe permite equilibrar sua vida.

O terceiro nível da pirâmide é o calendário semanal. Durante esse tempo de planejamento, você tem a oportunidade de refletir sobre seus valores, escolha os "grandes adereços" e planejar os primeiros iniciar a programação da semana. Isso leva você para um programa diário, que lista tarefas que são realistas são feitas, definida tipicamente prioridades entre tarefas e compromissos das programados para esse dia são revistos.

O livro que escrevi com Roger e Rebecca Merrill, intitulado *As primeiras coisas primeiro*, recai sobre as declarações de missões pessoais e sistemas de planejamento, para qualquer pessoa interessada no assunto.

Se só ele realiza um planejamento diário, que não está nos contextos mais amplos de valores e objetivos para cada um de seus papéis na vida e não para a agenda semanal, tempo lutando para apagar incêndios e gerenciar crises acontecer. A urgência definir a importância e irá tornar-se viciante. sua vida estressante fortemente envolvido em coisas insubstanciais acontecer.

Filme: *Big rochas*

No livro *As primeiras coisas primeiro*, apresentamos uma metáfora reta per- do que é alcançar o equilíbrio na vida e alcançar essas coisas importa mais. Durante um dos seminários, que filmaram

graus você pode acessar o método de formulação missão pessoal para vida em <www.The8thHabit.com/offers>.

uma demonstração dessa metáfora, ao vivo sem pré-teste. Grandes rochas e tem direito à sua própria maneira, transmite como podemos usar thers nues- três presentes de -Eleição nascimento, princípios e os quatro ligencias humanas- para introduzir mudanças positivas em nossas dias vi- integrados. Agora é hora de ver o filme em www.franklincoveymex.com.

Este exercício pode ser aprendido muitas lições. O mais importante é simples: Coloque os grandes suportes primeiro lugar. Se a primeira tigela cheia de pedrinhas ou vida e, em seguida, Su- fre uma grande crise, com um dos seus filhos, econômica ou de saúde ou reverter tem uma nova e importante oportunidade criativa, o que faz? Todos estes são os grandes adereços e lugar para eles em sua vida. Você sempre tem que pensar que os grandes adereços são Prime- ro. Determine a coisa mais importante em sua vida e tomar decisões com base nesses critérios muito importantes. Grandes adereços são simplesmente coisas que mais importam na sua vida. A principal coisa é que o primeiro ainda está em primeiro lugar. Os três presentes de nascimento sobrenatural lhe dá a capacidade de fazer este tipo de decisões e tornar-se verdadeiramente a força criativa de sua própria vida. Com um aceso "sim" entre as principais prioridades, é fácil de- cir 'não' para as coisas que são urgentes mas não é importante; são- com uma risada, de bom grado e sem culpa: "Não!".

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Parece lógico a necessidade de ter pessoas que você confia a organização para a confiança, mas o que fazer se você tiver clientes que abusam de funcionários de confiança e tratá-los mal?

R: derrubar clientes! Eu sei que uma organização extremamente importante, quando é evidente para todos, atinge letras cribir é- aos clientes que estão determinados a continuar a maltratar funcionários. Eles ainda dizer aos clientes que eles não estavam dispostos a lidar com eles. No entanto, a melhor resposta e maior altura é encontrar uma solução que constitui uma terceira alternativa, com boa comunicação; é claro, sempre escu- Chando primeiro.

É maior elogio receber confiança receber amor.

GEORGE MACDONALD

Quando tentamos expandir a nossa influência e inspirar outros a encontrar sua voz (lembre-se inspirar meios para dar vida a alguém), estamos nos movendo no mundo das relações. Construir relacionamentos fortes requer não apenas que o personagem possui uma base de segurança interna, abundância e autoridade moral pessoal, como expresso na primeira parte deste livro, mas implica também exigir que o máximo é-me forçar desenvolvimento novas habilidades interpessoais vital que podemos viver à altura dos desafios que enfrentaremos com os outros. Os próximos dois capítulos sobre modelagem de se concentrar no desenvolvimento dessas habilidades.

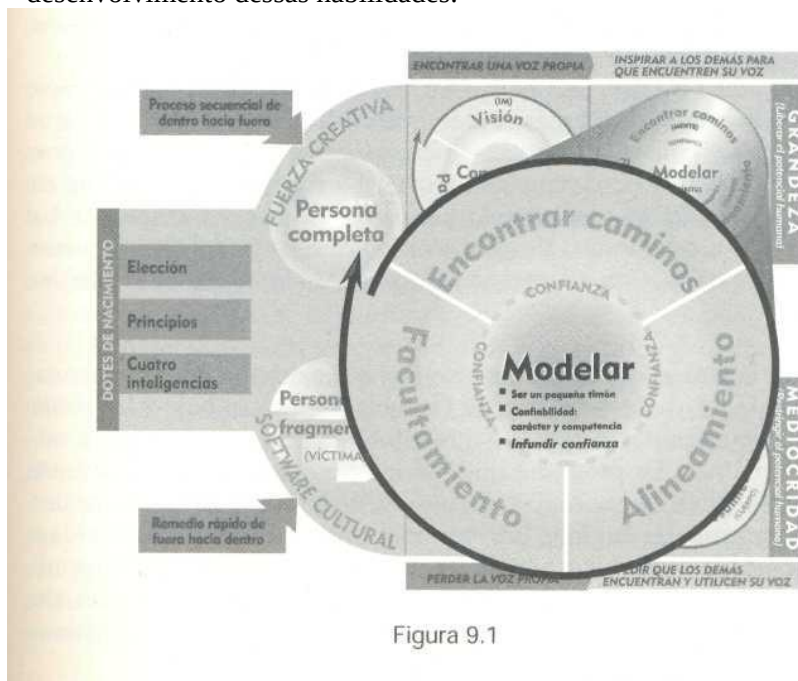


Figura 9.1

Quase tudo trabalho do mundo é feito por meio de comunicações com indivíduos e organizações. Mas como é a comunicação quando não há confiança? É impossível. É como andar por um campo minado. E o que acontece se a sua comunicação é clara e precisa e, no entanto, não há confiança? Está sempre à procura de significados ocultos e propósitos. A falta de confiança é a própria definição de um relacionamento ruim. Nas palavras de meu filho Stephen: "A confiança por si só é o grande imposto oculto". Na verdade, o montante desse imposto oculto é maior do que a combinação de todos os impostos e juros, escondido e não escondido!

A velocidade de confiança

Mas como é a comunicação quando há um alto nível de confiança? É fácil, não custa nenhum esforço, é instantânea. O que acontece quando há um alto nível de confiança e você comete erros? Pouco importa; pessoas o conhecem. "Não se preocupe, eu entendo." "Esqueça. Eu sei o que você quer dizer. Eu o conheço." "Nenhuma tecnologia já inventada pode fazer isso. Talvez, em certo sentido, isso explica que o coração é mais importante do que o cérebro. Alguém pode ser clinicamente morto, mas se o coração ainda está batendo, ainda está vivo; quando o coração morre, você morre.

Como meu filho Stephen diz: "Não há nada mais rápido do que o rápido de confiança." É mais rápido do que qualquer coisa que a condensação. É mais rápido do que o Internet porque, quando a confiança é sentida, esquecer e perdoar erros. A confiança é a união de vida. É a cola que une as organizações, culturas e relacionamentos. É irônico que surge é adotado ritmo ir devagar. Com as pessoas, rápido ele é lento e lento é rápido.

Vários anos atrás, eu visitei um amigo que tinha acabado de completar um projeto de negócio grande. Ele sabia que seu trabalho e felicitou-o para o enorme impacto positivo que estava a ter sobre as vidas de milhares de pessoas. Perguntei-lhe o que tinha aprendido e ele respondeu:

"Você sabe, Stephen, tenho certeza que lembre-se este projecto de dois anos como uma das contribuições mais importantes da minha vida." - Então ele fez uma pausa, sorriu levemente e, com um sentimento sentimentalismo profundo, continuou: "Mas o que eu realmente aprendi é que, sem um relacionamento de união e proximidade com a minha esposa, não significa nada."

seguinte experiência:

*quando Fui convidado pela primeira vez para assumir a liderança é-
você projeto me animou a oportunidade colocada. Minha esposa e meus
filhos me apoiaram, então eu tenho direito a ele sem reservas. Senti o
grande peso da responsabilidade e sentido de acolher um jetivo obtido
me deu força e energia. Durante o segundo ano do projeto, eu
trabalhava dia e noite, no sentido literal da palavra. A importância do
trabalho me consumia. Eu senti que eu estava fazendo bem para manter
envolvidos nas vidas de crianças, jogos de beisebol e recitais de dança
incluídos. I utilizado para jantar todas as noites com a família. Eu
pensei que eu consegui muito bem. Os últimos seis meses foram os mais
intensos e foi durante este período que eu percebi que era de costume
minha esposa se sentir enganado, geralmente por coisas menores (pelo
menos para mim pareceu-me). Toda vez que eu estava mo- sua falta de
compreensão e apoio para o trabalho que está sendo feito,
especialmente em um momento tão crítico. Comunicação tornou-se mais
tensa, mesmo para pequenos problemas. Quando finalmente o projeto
foi concluído, ele nem sequer participar da celebração jantar. Ele
acabou indo, mas claramente não estava se divertindo. Eu sabia que
tinha que falar, falar muito. Isso é o que fizemos e as comportas se
abriram.*

*Ele começou a me contar como todo esse tempo tinha sentido estar
"sozinho". Mesmo quando eu estava em casa, eu senti que eu estava em
outro par- te. Como nosso hábito de manter consultas semanais tornou-
se algo muito menos frequentes e como todas as noites eu costumava
quedar--se até muito tempo depois que ela tinha dormido não falar e nós
dissemos coisas como costumávamos fazer e ela estava se sentindo cada
vez mais isolados, menos valorizados e desconectado. Quase nada. Seja
firmemente focado quase que exclusivamente no trabalho e outros
compromissos se tornou um lembrete constante de dom- não foram
focados os meus pensamentos e sentimentos. Lembrei-me de que tinha
chegado a esquecer seu aniversário até que ele já tinha decorrido mais
de metade de um dia. E o que foi tão decepcionante não era o cho HE-
para esquecer, mas representou um símbolo de como ele éntido ao longo
do ano.*

*Quando perguntei por que ela não tinha aberto e tinha expressado
sua Preocupações antes, ele disse que não queria me perturbar e distrair
o projeto. Olhei em seus olhos e vi dor e solidão profunda. Eu me senti
péssima. Fiquei espantado e não tem vergonha de mim nem ouvido. Sua
abertura sobre a solidão que eu senti ayu-*

"P

ou
supuest
ou
"repliq
u é. Al
pe
rcebi
rmi
interess
e falou
com
franque
za e
compar
Tió o

fazer para perceber o quão vazia tinha sido por tanto tempo. Tínhamos perdido eficácia, tanto individualmente como em conjunto. Pedi desculpas e assegurou-lhe dizendo que não havia nada no mundo mais importante do que na--la morrer. Mas parecia que as minhas palavras não veio afundar nela. Eu percebi que havia muitas outras coisas que lleva- proibir demasiado longo comunicar algo diferente. Meu pedido de desculpas e compromisso de estabelecer novas prioridades na minha vida ajudou, mas não fazer as coisas melhores no overnight. dias, eram necessárias semanas e meses de esforço constante para conversar, compartilhar, estar lá, fazendo promessas e mantê-los, pôr de lado o trabalho no final do dia para a família, desculpando-se e reagrupar quando eu desviado mino um pouco CA-, antes que o sentido pleno de confiança e emocional ligação foi restaurado e superou o que tinha sido antes.

Desde que eu visitei meu amigo, já completou mais dois projectos plurianuais tão exigente e importante do que o primeiro. E, no entanto, a relação com sua esposa foi reforçada em cada um deles. A primeira experiência dolorosa, uma maior compreensão de sua esposa e seu compromisso com ela ter produzido uma mudança duradoura. Não muito tempo atrás, lembro agora como diferentes eram suas as experiências, compartilhou comigo mais alguns pensamentos para ajudar a entender o que aconteceu:

O que eu realmente aprendi foi que você pode estar profundamente comprometido com o casamento, ama sua esposa, vivendo em um espírito de lealdade e fidelidade mútua, ser comprometido com a educação de seus filhos e, no entanto, sofrem prejudicada a relação e confiança. Não proferir palavras duras e desagradáveis ou resposta couraça falta de ferir alguém. Uma pessoa muito perto de você, simplesmente negligenciar o coração, mente e espírito. Relacionamentos e con- fiança não permanecem constantes. São mantidos e aprofundados apenas quando se alimenta de forma activa e eles constroem com atos regulares de bondade, consideração, avaliação e serviço- eu aprendi que a qualidade do nosso casamento como o meu próprio lidad fé tinha nada a ver com o queela fez por mim e se o que eu tento fazer todos os dias para promover a sua felicidade, a partilhar os seus fardos e ser o seu parceiro nas coisas que eu aprendi que a unidade valoramos- no relacionamento com minha esposa é um das maiores e a maioria dos treinadores fontes de poder em minha vida, não sujeito lamentar o nosso trabalho mais significativo na família e na comuni- dade juntos, mas também em todas as áreas da minha vida, eu"INCLUINDO A profissional. Criar uma fonte de força, paz, alegria, sentindo w

associação ea energia que me estimula a criatividade e dinamismo Para contribuir e fazer o melhor trabalho possível.

Finalmente, estou aprendendo que as relações fortes exigem muito esforço e sacrifício. Procura colocar o bem-estar, o crescimento eo Vamos felicidade de outra pessoa à frente de si mesmo. E, sim, é pe- nd! Que um esforço dessa natureza constitui a porta da própria felicidade. O que seria de nós sem a força dessas relações que nos ajudam a sair de nós mesmos e colocar-nos até o nosso potencial?

autoridade moral e velocidade de confiança

A experiência de meu amigo tão extraordinário ilustra a realidade de que as relações são regidas por leis naturais. Duradoura confiança em um relacionamento não pode fingir e raramente ocorre como resultado de um único esforço espetacular. É o fruto de ações regulares inspiradas pela consciência e Zon Cora. Em Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes apresentei um táfora Me- confiança que chamei de "conta bancária emocional". É como uma conta bancária financeira onde você entra e correu fundos retidos, mas, neste caso, são os depósitos emocionais e saques em relacionamentos que construir ou destruir. Assim como qualquer metáfora, se levado longe demais, tem suas limitações; mas, geralmente, é uma maneira sólida e fácil de expressar a qualidade de um relacionamento.

uma lista de dez locais-chave e Retiradas Depo que podemos fazer com os outros listados na tabela na página seguinte e que, de acordo com minha experiência, afetam profundamente o nível de confiança nos relacionamentos. Ele também detalha os sacrifícios e princípios necessários incorporados em cada depósito.

É importante reconhecer que a razão para a confiança incutir dez desses depósitos incorporam princípios é que fundamentalista-los para as relações humanas. Ao estudar cada um dos tanques, O que você diria são os elementos comuns? Gostaria de sugerir que um denominador comum de depósitos é a iniciativa, que é constituída pela força de vontade e determinação. O leitor irá notar que todos os depósitos estão dentro de sua viabilidade. cada um deles é na sua própria capacidade de influenciar. Como em alguns princípios, levantar autoridade moral ou confiança verdadeira, portanto, é impossível fazer esses depósitos, para implementar este valor, esta iniciativa, que a determinação, sem a capacidade de nascimento "vinte emocionais flexões" para nível pessoal.

MORAL AUTORIDADE E VELOCIDADE DE CONFIANÇA			
DEPÓSITOS	REEMBOLSO	SACRIFÍCIO	PRINCÍPIOS internalização
Procure primeiro compreender	<i>Procure primeiro ser entendido</i>	NECESSÁRIO Impaciência, ego, próprias necessidades	compreensão
Mantenha Promises	<i>promessas de quebra</i>	Humores, sentimentos, emoções, tempo	Integridade / Execução
Honestidade, transparência	<i>manipulação sutil</i>	Ego, arrogância, controlo,	Visão / Valores, Integridade / implementação, a compreensão mútua
Detalhes, atenções	<i>Não há detalhes ainda não esbanjando atenção</i>	Auto, tempo, percepções, estereótipos, preconceitos	Visão / Valores, Integridade / Execução
Pense Win / Win ou nenhum negócio	<i>Pense vitória / derrota ou perder / ganhar</i>	"Meios vencedoras" derrota "competitividade"	Respeito / benefício mútuo
esclarecer as expectativas	<i>Não atender às expectativas</i>	estilo de comunicação "Adulação"	Respeito / benefício mútuo, a compreensão mútua, cooperação criativa, renovação
Lealdade ao ausente	<i>Deslealdade, duplicidade</i>	Alguns aceitação social, conforto	Visão / valores, integridade /
desculpas	<i>Orgulho, vaidade, arrogância</i>	Ego, arrogância, orgulho, tempo	Visão / valores, Integridade / execução
receber informações e transmitir mensagens de perdão	<i>Não receber informações e transmitir mensagens "Você"</i>	Ego, arrogância, orgulho, comunicação	compreensão
	<i>guardar rancor</i>	Orgulho, egocentrismo	Visão / Valores, Integridade / Execução

tabela 4

O que é a segunda característica comum de depósitos? O uso de propor que é o altruísmo e a presença de humildade. É a vontade de subordinar outra pessoa, princípio ou força maior. É a perceber que a vida não é só eu e minha; Empregando as palavras do filósofo Martin Buber, é "eu e você" sentir uma profunda reverência para o valor e potencial de cada pessoa.

autoridade moral, confiança e união pode evaporar com o tempo se os depósitos contínuos são feitos, especialmente com as pessoas que trabalham e vivem o tempo todo com ters noso-. isso acontece porque suas expectativas são muito maiores. Um nó Me-, com pessoas que passaram anos sem ver, você pode retomar de onde paramos relacionamento. É restaurado para imediata confiança DIATA, união e amor, porque a mente sencilla-, as expectativas não incluem depósitos constantes.

autoridade moral: O exercício da liberdade de escolha baseada em princípios sólidos, que envolve quase sempre algum tipo de sacrifício.

Uma terceira característica comum é que, como quase tudo de valor na vida exige sacrifício (lembre-se: um bom finition de- de sacrifício é desistir de algo até mesmo algo bom- por algo melhor).

Se o leitor já está familiarizado com emo- conta bancária cional, eu convido você a considerá-lo agora com novos olhos e novos elementos adicionais abertos que lhe permitirá encontrar sua voz e inspirar outros a encontrar a deles. Você deve ter notado que cada Pósito de- representa uma opção para usar os seus dons de nascimento em um esforço destinado a sacrificar um hábito pessoal ineficaz e substituí-lo por uma ação que instila autoridade moral nas relações com outros esforços.

/ ----- \

*Nenhum sistema pode dominar por longos lealdades de homens e mulheres se você não espera deles certas medidas disciplina e particularmente auto-disciplina. Você pode ter um alto custo em conforto. Ela pode exigir um verdadeiro sacrifício. Mas esta realidade é muito exigente que emana a essência do caráter, força e nobreza. Permissividade não gera grandeza. Integridade, lealdade e força são virtudes músculos que se desenvolvem com as lutas internas que acompanham a prática da auto-disciplina, os requisitos de uma verdade que fala tão sublime.**

GORDON B. HINCKLEY

Procure primeiro compreender

Por que procurar primeiro entender deve ser o primeiro depósito?

Por uma razão simples: não se sabe o que significa para um depósito até que outra pessoa não é entendida a partir quadro cial rência. O que para você pode ser um tanque de alto nível pode ser um nível baixo do tanque para outra pessoa ou mesmo um gro reintegrados. O que pode ser importante para você promete, você pode ca- Recer importante para alguém. Sua maneira de expressar formas honestidade, transparência, bondade e cortesia pode ser percebido completamente diferente ma quando os outros vêm através da sua parti- ular filtros culturais ou pessoais. Embora os princípios subjacentes a cada Centes de depósito são válidos para todas as situações exigem outros ornprender de seu quadro de referência para como aplicam-se especificamente a prática.

Tendo aprendido a idéia de fazer depósitos na conta bancária emocional, uma mulher decidiu testá-la. Isto é o que ele me contou sobre a experiência:

Eu decidi que eu estava indo para melhorar meu relacionamento com meu marido fazer algo especial para ele. Imaginei que ter filhos vestidos com roupas pia limi- quando cheguei em casa e fazer fundição mais rápido faria Real- mente feliz.

Após duas semanas de ser a mulher Superlavadora sem receber qualquer resposta deles e eu quero dizer "não"; Eu acho que nem quer se- descobriu não em todos, eu comecei a sentir um pouco cansado. "Não va- sua sentença", pensei. Então, de repente, quando ele foi para a cama um che non lençóis limpos, sem perceber, eu acendeu a lâmpada. "Oh, Deus, dou a mínima que Zac tem cara limpa ou usar jeans limpas. Isso é o que me faz feliz. Claro que você gostaria mais do que arranhar a parte de trás ou para marcar uma consulta para sexta-feira noite. »Eu teria dado bolos! Aqui eu estava me matando lavar roupa e todos os depósitos que não signifi- ficaban nada para ele.

Eu aprendi uma simples verdade de uma maneira muito trabalhosa: a Pósito de- deve significar algo para alguém.

Eu vivi muitas experiências com o poderoso CA- dade de tentar compreender o outro. Eu nunca vou esquecer quando um executivo sênior, de muito prestígio, me convidou para contribuir com a minha sis aná- e recomendações sobre a eleição de um novo tary reitor da universidade. Foi uma das experiências de comunicação mais profundos que eu já viveu. Ele saiu de seu escritório para entrar na sala que ele tinha fora, onde eu estava esperando. Depois de me cumprimentar, me fez suavemente em seu escritório e me sentei ao lado dele, em frente à mesa onde ele pudesse falar olhando diretamente nos olhos, estrutura física Nina entre nós. Basicamente, ele disse, "fen Ste-, muito obrigado por ter vindo. Estou ansioso para entender o que você quer que eu entendo. "

Eu tinha vindo a preparar para esta visita para um período considerável de tempo ble e ele tinha desenvolvido um esboço de minha ção apresentação. Entreguei-lhe uma cópia e foi lentamente examinar, ponto por ponto. Ele não me interrompa, exceto me algum tipo perguntas esclarecedoras. Eu estava ouvindo uma maneira tão cuidadosa, ea conclusão de que, quando concluída a apresentação de trinta minutos, eu sen- você totalmente compreendido. Ele fez absolutamente nenhum rio comenta- ou aprovação, ou discrepância, nem compromisso, mas

finalmente, ele simplesmente levantou. Ele olhou nos meus olhos e apertando minha mão, ele expressou o quanto eu gostava e admirado. Isso foi tudo. Fiquei profundamente comovido por sua franqueza, sua humildade, sua bondade e sua escuta atenta e eu estava oprimido por um sentimento de gratidão e lealdade. Eu entendi como me senti tão bom e eu sabia que meu ção apor- tinha sido ouvida e respeitada na verdade, era totalmente preparados para apoiar qualquer decisão a ser tomada.

Apesar de ter sido com este senhor muitas vezes antes, que a experiência de comunicação face a face, de pessoa a pessoa tal autoridade moral conferida diante dos meus olhos que eu não precisava de outra visita ou experiência com ele para renovar ou redefinir. Acho que é surpreendente, mesmo no momento em que estou escrevendo isso, sentir o impacto de uma conversa tão valioso.

Fazer promessas e mantê-los

Nada destrói a confiança mais rápido para fazer uma promessa e não mantê-lo. Por outro lado, nada constrói e fortalece ainda mais a confiança para cumprir uma promessa que tem sido feito.

Faça uma promessa é fácil. Normalmente rapidamente satisfaz mais determinada, especialmente quando está estressado ou ansioso sobre algo e precisa Sitan nós cuidar dele. Quando eles estão felizes com a promessa, um que eles gostam. E nós gostamos de gostar.

Acreditamos que mais facilmente o que queremos com maior fervor. Todos os tipos de pessoas é enganado quando embarcar em ofertas e acordos porque eles querem algo tão ansiosamente que qualquer explicação, história ou prometer para alcançá-lo são criados. Eles não querem que a informação negativa e persistir em sua crença.

Mas manter promessas é difícil. Processo muitas vezes envolve sacrifício doloroso, especialmente quando os NAS agradáveis ga- para cumprir a promessa for concluído, quando a dura realidade imposta ou as circunstâncias mudam.

Eu treinei-me para nunca usar ("Nunca diga:" Este ^{para}gua, não vou beber ") a palavra promessa a menos que você está totalmente preparado para pagar o preço para mantê-lo implica, especialmente com crianças TTNS vezes já me pediu. "Promise" e, em seguida, ^{sle}nten em paz, sabendo que eu não vou falhar com eles, quase como se eles têm o que eles querem agora. Mas muitas vezes, eu me senti muito tentado a de-^{clm}Eu prometo" apenas para satisfazer-los rapidamente e manter a ^{para}z em que o tempo. "Eu vou tentar" "Esse é o meu objetivo", ou "eu espero fazer 'não satisfeito; apenas satisfaz "Eu prometo."

Em outra ocasião, quando as circunstâncias mudaram ele não podia controlar, perguntei a meus filhos para me entender e eu prometo exonerado. Em muitos casos, eles me entenderam e eles fizeram. No entanto, meus filhinhos, muitas vezes não in- cuidado. Embora eles dissessem que sim e me libertou da promessa intelectualmente, eles não atingem emocionalmente. De ra Mane- eu mantive a menos que fosse muito imprudente fazê-lo. Nesses casos, ele teve que viver temporariamente com a diminuição da confiança e tentar reconstruir gradualmente de maneiras diferentes.

Honestidade e integridade

O treinador basquete Rick Pitino, uma lenda em seu po cam-, capturou o princípio da honestidade de uma maneira simples e encontrados pró "Mentir faz parte problema do futuro; a verdade faz parte problema do passado ".²

Lembro que uma vez eu estava trabalhando com um empreiteiro que ele era incrivelmente aberto e franco para os desafios que enfrentou, mesmo antes de os erros que ele tinha feito no nosso projeto. Ele assumiu a responsabilidade pelos erros e definir um relatório de contabilidade tão completo e consistente pré-, incluindo o ADE tudo o que poderíamos considerar em diferentes estágios de construção, eu confiei este homem e tintiva absolutamente dentro e Eu confiei em sua palavra depois. Eu sabia que, se necessário, colocar os nossos interesses à frente dos seus próprios. Sua vontade de colocar sua integridade e nossa relação acima seu orgulho e seu desejo natural para esconder erros e evitar Guenza ver- criado um vínculo de confiança entre nós incomum. Essa confiança lhe rendeu um grande número de empresas. Também já experimentada várias vezes o oposto, com o mesmo tipo de desafios no mundo da construção.

*Ninguém pode colocar um monte de tempo^
Um rosto para si e outro para
\ Multidão sem finalmente foi pego de surpresa
pelo que o verdadeiro **
NATHANIEL HAWTHORNE

Outra vez eu estava trabalhando em uma universidade, tive a gio privi- estar hospedando um psicólogo proeminente que, há muito tempo,

ele havia presidido a associação psicológica nacional. Este homem foi considerado o pai da "terapia holística", um método de tratamento psicológico baseado na idéia de que a paz de espírito, felicidade e verdadeiro equilíbrio dependem de viver uma vida de integridade com a consciência. Ele acreditava que a consciência explora o sentido universal do que é certo eo que é errado, comum a todas as culturas e sociedades representadas religiões que têm sofrido ao longo do tempo.

Uma tarde, entre palestras e conferências levou para as montanhas para contemplar as vistas deslumbrantes. Tomei essa oportunidade para perguntar como ele tinha chegado a acreditar em terapia abrangente.

Ele disse: "Foi muito pessoal. Eu era maníaco-depressiva e maior parte da minha vida tinha sido uma série de altos e baixos. Eventualmente, quando o aconselhamento de pessoas, comecei a sentir-se estressado e muito vulnerável e eu caí em uma depressão, quase ao ponto de querer tirar a minha vida. Ele tinha consciência suficiente do que estava acontecendo, minha educação profissional e meu trabalho, para saber que era tão perigoso. I chegou a este ponto, eu internado em uma instituição para evitar tirar minha vida. Depois de um ou dois meses, eu saí e voltei a trabalhar. Em seguida, cerca de um ano depois, eu caí na mesma situação, eu entrei um hospital voluntariamente e gradualmente, eu estava tomando pesquisa e escrita.

Em um ponto, quando ele presidiu o tempo de associação, eu fiquei tão doente, eu estava tão deprimido, ele foi incapaz de assistir às reuniões e continuar a exercer o meu escritório. Então eu me perguntei como Missio: "Você pode estar desenvolvendo um quadro de errado na minha vida e na minha profissão?" Nas profundezas do meu ser, eu sabia durante muitos anos tinha vivido em uma mentira. padre OS- era uma parte da minha vida que não tinha confessado ".

Quando começamos condução e ele começou a me contar essas coisas, eu me tornei mais sério e eu senti que eu estava dando uma lição de humildade. Eu também estava um pouco assustado que eu poderia dizer. Prosi- levou: "Eu decidi fazer uma grande mudança. Eu deixei meu amante e eu confessei à minha esposa. E pela primeira vez em anos, me senti em paz, um tipo diferente do que eu tinha vivido quando deixei as depressões ea paz voltou ao trabalho produtivo. Era uma paz interior da mente,^{ou}na espécie de auto-honestidade, uma espécie de unidade consigo mesmo, uma integridade.

Foi então que comecei a explorar a teoria de que talvez muitos de meus problemas foram resultado de heeding ^Ottiso uma consciência natural, negar, não respeitá-la e causar uma perda de integridade pessoal. Então eu comecei a trabalhar com isso

idéia. Eu pesquisei e envolver outros médicos, que começou a descer com seus pacientes TRA tomar este paradigma como um ponto de partida. Os dados me convenceu de que eu estava certo. E assim é mo Co- entrou na terapia abrangente ".

A franqueza deste homem ea profundidade de sua convicção impressionou-me bastante, assim como centenas de estudantes no dia seguinte em um fórum universitário, onde, para minha surpresa, contou a mesma história. Modelagem e abertura foram elementos fundamentais de sua abordagem terapêutica mental. Também estou impressionado como ele não tinha nenhuma dúvida de que a integridade pessoal é fundamental para não só para todos os nossos relacionamentos, mas também para a nossa saúde psicológica e nossa capacidade para ser eficaz nos laços ativos para o qual nós escolhemos na vida .

Detalhes e atenções

Com as pessoas, pequenas coisas são importantes. Em uma ocasião, um estudante se aproximou de mim no final do semestre e, depois de elogiar a classe, me disse, basicamente: "Doutor Covey, você é um especialista nas relações humanas, mas mesmo sabe meu nome."

Tinha razão. Senti pena, desconfortável eu tenho um tigo CAS com razão. Eu tenho que superar a minha tendência a me submergir na elaboração intelectual, orientação profissional e eficiência eficiente o tempo todo. Olha, até que as relações não são objetivos fortes e partilhados, como a eficiência é ineficiente, especialmente as pessoas inseguras, "eles precisam de muita manutenção." Não é assim com as coisas; eles não têm sentimentos. Mas as pessoas fazem, mesmo "famoso" chamou os VIPS. atenções constantes e detalhes proporcionam enormes benefícios. É a esfera de EI.

Além disso, as pessoas Calan as técnicas 'amigáveis' e ficial super-, e saber quando eles estão sendo manipulados. Os Ticos autentica detalhes, a atenção eo respeito emergir de um grande depósito nas instituições de ensino de caráter e até mesmo salvar as sutilezas socialistas precisa deles e atenções amáveis cerimoniais.

Muitas vezes, quando eu falar com crianças em casa ou na escola, digo-lhes que, se eles aprender e usar quatro expressões (que, no total, apenas acrescentar oito palavras) sincera e consistentemente, eles podem conseguir o que querem na maioria dos casos.

Uma expressão: "Por favor."
Uma palavra: "Obrigado."

Um verbo: "Eu te amo".

Uma pergunta: "Como posso ajudar?".

Os adultos são crianças grandes.

Pense win / win or No Deal

pensar win / lose é a suposição de que quase todas as negociações e resolução de problemas são baseados. Surge de uma sociedade com mentalidade de escassez, que afirma que o nem mais ganha ou obter outros, menos será deixado para mim. O objetivo é obter o que deseja, algo que normalmente envolve o cálculo de como manipular o outro ou ganhar uma vantagem na obtenção de ceder o máximo possível. Muitos tentam inventar diferenças com os outros, incluindo membros da família, da mesma forma. Ambos os lados insistem até que um deles dá ou opta por uma solução intermediária.

memória quando eu fiz uma apresentação onde ensinou a ideia de que a chave para acabar com esta mentalidade de ganhar / perder radica-se no ser decidido, tanto emocionalmente e mentalmente, para defender o outro lado de "ganhar" tanto quanto o teu. coragem, pensamento abundante e grande criatividade para não optar por algo que envolve um compromisso para ambos os lados é necessária. In- Sene outra chave era começar com a opção de "nenhum tratamento". Na verdade, até o "nenhum tratamento" não foi tornar-se um jogo OP viável em sua mente, isto é, até que você não está totalmente preparado para escolher a "nenhum acordo" para ignorar, ser de concordar ou discordar agradavelmente a menos que ambos os lados se sintam verdadeiramente que é uma vitória para eles, eventualmente, manipular e muitas vezes pressionar ou intimidar os outros para se juntar a sua vitória. No entanto, quando o "nenhum tratamento" é uma opção muito viável, você pode dizer honestamente para o outro: "A menos que haja uma verdadeira vitória para você e sentir um momento profundo e sincero fazer, a menos que seja uma verdadeira vitória para

^ é e sentir de forma profunda e sincera, vamos ao acordo- fazer agora e optar por "nenhum acordo". Esse processo é tão libertadora, oferece tanta liberdade e assim enorme requer uma combinação de humildade e bondade com força e coragem que quando a verdade foi negociada, ambos os lados são transformados; um vínculo tão intensa emocional que, em seguida, lealmente anúncio será sempre mútua na ausência de outro é criado.

depois apresentação, um homem que estava sentado na linha muito primária se aproximou de mim e me agradeceu uma idéia tão oportuna. Foi representativa da Disney-Epcot e disse que pretende colocar em prática no dia seguinte, em uma apresentação re- relacionada de um determinado país em Epcot Centén mim situação parque temático explicou que as pessoas que estavam dispostos a fornecer grande parte do financiamento que a Disney queria um pavilhão considerada sem interesse geral excessivo. Eles estavam sob pressão para ceder e, assim, ele tem tempo para lançar o financiamento e construção. No entanto, agora ele viu uma nova possibilidade.

Algum tempo depois, ele me disse que, de uma forma respeitosa, teve cho di- a fonte de financiamento: "Nós realmente quiser optar por um acordo e um relacionamento com você que nos permitirá ganhar / win. Sem dúvida, precisamos de fundos está a oferecer-nos; No entanto, dadas as diferenças fundamentais que nos separam, concluímos que, se a nossa acuer- projeto conjunto faz e não fará uma grande vitória para ambos seria preferível a uma 'nenhum negócio'. Como a fonte de financiamento ção chamou a sinceridade, franqueza e honestidade em se expressar parou manipular e imprensa. Eles se retiraram, se reagruparam e, em seguida, começou a comunicação genuína até que um acordo que iria ganhar / win, verdadeiramente mente sinérgica foi alcançado.

O leitor deve ter notado uma vez a força do depósito "Pense Win / Win ou nenhum tratamento 'reside na vontade inicial de sacrifício, de suspender interesses one tempo suficiente para entender o que a outra pessoa quer mais e porquê. Assim, é possível começar a trabalhar juntos para encontrar uma solução nova e criativa que aborda os interesses de ambos.

esclarecer as expectativas

esclarecer as expectativas Na verdade, é uma combinação de dois Para- mencionado depósitos, a quantidade de compreensão tua mu- eo respeito necessário para conduzir esse tipo de comunicação, especialmente quando se trata de esclarecer expectativas sobre papéis e objetivos. Se as causas subjacentes que são responsáveis por todas as falhas na comunicação ou culturas quebrados ou doentes são analisados, encontram-se a vir de expectativas ambíguas ou não cumpridas em relação a papéis e objetivos: em outras palavras, que de-

desempenhar esse papel ser e quais são os objetivos desses papéis que LAÇO nem são prioridade.

Lembro que uma vez eu tive que construir uma equipe com os principais executivos de uma grande associação restaurante. Eu estava tão claro que havia conflitantes prioridades e objetivos era impossível ignorar ou tolerar a situação, sem teve consequências terríveis para toda a organização. Eu só levar dois RRAS piza- e escreveu no topo de cada um: "Como é que você vê o meu papéis e objetivos" e "Como você vê o seu papel e objetivos." Eles não expressou qualquer julgamento, concordância ou discordância até que as duas lousas como quem estava cheia foram preenchidos. Como todos pudessem ver com seus próprios olhos que essas diferenças foram ciliáveis aparentemente irrecon- resultar de diferentes expectativas sobre papéis e vos objetivas, humildade e respeito prevaleceram novamente. Eles foram capazes de começar esclarecendo as expectativas de comunicação real.

Guardar lealdade ao ausente

Guardar lealdade ao ausente É um dos mais difíceis de todos os depósitos. É uma das mais elevadas para ambos os testes Acter char- para a ligação que ocorre numa relação; especialmente quando todos parecem juntar-se as críticas e ataques alguém que não está presente. Você, de maneira altruísta damente justificado, pode falar sua mente dizendo: "Eu vejo isso de forma diferente", ou "Minha experiência tem sido diferente", ou "Talvez a razão TEN ga; Fale com ela ou ele. " Ao fazer isso, quando transmitidas integridade é a lealdade, não só ausente, mas também presente. Se você reconhecê-lo ou não, todos os presentes vão admirar e respeito em seu coração. FARELO SA- seu nome tem grande valor para você quando eles não são. Por outro lado, quando a lealdade é mais preciosa do que o valor de integridade, se você dá, Secunda e também adiciona à crítica, todos os presentes sabem, igualmente, que, sob condições de pressão e stress, você vai o mesmo com eles.

Lembro-me quando me dirigi uma reunião de uma grande organização onde os líderes oficiais estavam tentando diferentes questões de pessoal. Eles pareciam totalmente de acordo sobre os pontos fracos de um indivíduo em particular. Eles até começaram a contar piadas e histórias engraçadas sobre essa pessoa de uma maneira que nunca teria feito se tivesse sido antes. Mais tarde, naquele mesmo dia, um dos executivos veio até mim e me disse que, pela primeira vez,

Eu poderia confiar em minhas expressões de apreciação e carinho para ele. "Por quê?", Perguntei. E ele respondeu: "Porque quando estávamos Accu gritando essa pessoa na reunião anterior, navegou contracorrente e mostrou uma preocupação, uma preocupação genuína e cuidar dos outros." Perguntei por que ele tinha nadar impressionado e ele disse: "Porque eu tenho alguns pontos fracos, como, assim como o seu são piores. Ninguém sabe, nem mesmo você. Então, toda vez manifestou o seu apreço e estima que ele sente por mim, eu disse a mim mesmo: "Mas eu não entendo". Hoje eu senti sim. Senti que me comportar com sinceridade e le- quando até mesmo na minha ausência e que posso confiar em você e acredito que suas expressões amáveis. "

A chave para alcançar muitas vezes chegar a um; é como con- sideras e falar com uma pessoa na ausência ou presença dessa pessoa transmite o que muitos considerariam como e falaria deles em sua presença ou ausência.

Pedir desculpas

aprender para dizer "eu estava errado; Sinto muito "ou" pulou o ego na cabeça, exagerou, Eu a ignorei e por um mo- mento, coloque a lealdade acima de integridade "e, em seguida, viver sob que constitui um dos as desculpas mais fortes podem ser encomendados. Eu vi relacionamentos quebrados durante anos e que foram salvos em um tempo relativamente curto, graças à profundidade e sinceridade de um pedido de desculpas desta natureza. Se você disse algo no calor do momento e realmente não acho, explicar como levar pelo orgulho e o que ele realmente quis dizer. Se di- calor jo do momento e, sim, eu pensei, a natureza do pedido de desculpas vai exigir que você realmente mudar seus sentimentos, de se arrepender privada até que você pode dizer honestamente: "Eu sinto muito; I Voque equivalente em minhas palavras e meus atos, e eu estou tentando corrigir ambos. "

Lembro que uma vez mantida um confronto desagradável com um indivíduo para uma questão fundamental. Desde então, os sentimentos afetou a sinceridade da nossa comunicação, embora à primeira vista parece educado e agradável. Então um dia ele veio até mim e me disse que estava triste com a tensão em nosso relacionamento e queria recuperar sua antiga unidade e harmonia. Ele disse que era uma das coisas que custam: olhar para as profundezas do seu coração e olha onde ele estava errado. ele queria dis-

culpar. Sua desculpa era tão humilde e sincero, sem qualquer auto-justificação, o que me levou a olhar para as profundezas de meu próprio coração e pegue minha parcela de responsabilidade. Voltamos a ser unidos.

Um ex-colega me disse uma vez que a experiência vivida durante o trabalho com uma equipe de executivos seniores du- Rante recuar uma semana. Uma manhã, o presidente começou a incentivar o grupo para tentar realmente ouvir e compreender os outros em discussões antes de avançar seus próprios argumentos. Antes de ligar para a reunião, ele disse a eles periência ex movendo ilustrando pessoal este ponto.

Reproduzimos abaixo de sua curta história (os nomes foram alterados, como tem sido feito em muitas das histórias incluídas neste livro) O que aconteceu no final da tarde:

No meio da nossa conversa, um executivo bastante desagradável começou a dizer algo sobre uma abordagem de negócios que era problemas TE Ning. O grupo estava sobre ele verbalmente. Para ser cera syn-, eu teria gostado de fazer o mesmo, mas sabia que não era o lugar mais apropriado. Então ouvi Jack, o presidente, rindo alto, mesmo em frente da cara. Na verdade, ele estava rindo dele na frente de todo o grupo. Claro, o grupo entrou na onda.

Fiquei estupefato. Poucas horas antes, o presidente tinha-nos dito esta experiência comovente sobre o valor de seu tur- Não espere, tentando compreender as ações da outra pessoa. E agora é- taba fazendo exatamente o oposto. Era impossível ñarle Rega na frente de todo o grupo; por isso limitei-me a lançar um olhar. Eu entendi perfeitamente. "Foi nojento. Se faz na- dá para corrigir agora, eu vou! "Realmente. Eu estava tão enfatiza uma vez que estava disposto a jilt todo o grupo. Eles tinham rebobinada as velhas combativos comportamento e dinâmica de grupo pernicioso.

Olhei para trás. Eu me ajeitei no banco e ficou olhando para ele Nosa fu- "Seja eu voltar, meu amigo!". Ele se encolheu em seu assento e continuou olhando rándole Mi-. Isso continuou por cerca de cinco minutos, Duran-^{você} que os membros de sua equipe seguiu crucificando o nome pobre. Então, de repente, o presidente parou a reunião e disse: "Pa-^{re}mos. Eu fiz algo errado. David, eu quero pedir desculpas. "

"Desculpe-me, por quê?" David foi um pouco surpreso. Então Q^{ou}e ele sabia, estava tudo normal.

"Foi algo inapropriado. Eu não deveria rir. Não ouvimos dizer nada, abalanzamos única sobre si mesmo. Me perdoa?"

Achei David, vice-presidente sênior, dizer algo como: "Não tem problema, não se preocupe" Mas sua resposta foi surpreendente: "Jack, L_ç perdoar. Obrigado. " Você percebe quanta coragem é preciso para per- ativamente doar em vez de tentar esquecer alguma coisa aconteceu?

Me sente. Eu vim cheio de entusiasmo sobre o comportamento de Jack. Eu não tenho que pedir desculpas. Ele teve de se desculpar antes de tudo você grupo. Ele dirige uma divisão da oitenta mil pessoas. Você não é obrigado a fazer qualquer coisa que você não quer. Após a reunião, eu me aproximei dele e, com ção emo- mesmo na voz, eu disse: "Obrigado por ter feito isso." E ele respondeu: "Ele estava certo. Graças a jogar esse brilho. " Não falamos sobre o incidente novamente. Mas nós dois sabemos que dia, canzamos al- topo de nós mesmos.

Dar e receber informações

Os estudantes que mantêm laços mais estreitos desde meu professor são aqueles me dado informações mais sólida. "Você é melhor do que isso. Eu não vou deixar ir; há cusas ex, você pode arcar com as conseqüências. "Muitos têm me fazer para manter poluidor no curso de -hacerles responsabilidade de viver com todas as conseqüências de suas ações foi um momento decisivo que mudou sua vida, embora era difícil tanto seguida.

dar informação negativa é uma das comunicações culto mais dades lá. Mas é também um dos mais necessário. Muchí- lacunas gap pessoas não vim para lutar, porque ninguém sabe como dar-lhes informações. As pessoas dão muito medo de quebrar uma relação ou comprometer o seu futuro "cara" ao seu chefe.

A hipocrisia da situação degradante disse na histó- ria de Jack era tão claro para o infrator que não estava prestes a ficar como uma fraqueza: era uma questão de ego. O valor ea integridade da mulher que deu uma resposta poderia mais do que o status e posição. É por isso que ele trabalhou. Às vezes, pode não mais n ° obras, que podem exigir que a pessoa que entregar ford primária e reconciliar com ela. A melhor maneira de informar 'ção em uma circunstância particular é descrito a si mesmo, não a pessoa. Descrever seus sentimentos, preocupações ou p ^{Λr} concepções sobre o que estava acontecendo, em vez de acusar, julgar e rotular a pessoa. Esta abordagem tende a levar o outro p ^{er} Sona aberta para exibir informações sobre sua fraqueza sem pecado 'Tirse tão ameaçada a partir de um ponto de vista pessoal.

As pessoas em posição de autoridade deve legitimar der retroce- e dar informações. Quando a informação é recebida, é necessário blar HA-lo de forma explícita e expressar gratidão por quanto dói. Se isso não acontecer explicitamente, uma norma que arma semi basicamente informação negativa para desenvolver e volta constitui um tipo de deslealdade e insubordinação. quando legitima

"Voltar" quando torna-se ainda norma social, a pessoa também é liberado com autoridade formal para que ele também pue- dá "back" sem medo de sentimentos doloridos, quebrar um relacionamento ou para ser tomado como "a última palavra".

Todos nós precisamos de receber informações, em particular os pontos fracos utros nues-, as áreas mais sensíveis de fraqueza que defendem demos. Por que é tão vital para nosso crescimento pessoal, porque as fraquezas não são tão delicado. O sentimento de pena CA-dar uma é intrínseca e não decorre de qualquer fraqueza particular, nocida ou co desconhecido.

Lembro que uma vez manteve um conflito com um dos meus vizinhos tão difícil que era viver tão perto de nossos grandes, ruídos dosa e às vezes desrespeitosa família, o que foi adicionado e luzes um latido RRO pe- deslumbrando no início da manhã e tarde da noite. Fui até ele e basicamente disse a ele que queria que nós fôssemos bons vizinhos e apreciado para me dar informações sobre como poderíamos melhorar a situação. Ele não se atreveu a falar, então eu dei-lhe um pequeno empurrão descrevendo o que deve estar vivendo na porta ao lado. Em seguida, ele abriu e deixou a brotar sentimentos, jas preocupações isso- e que ele e sua esposa tiveram. Mas quanto mais eu cuchaba é- mais parecia quase esmagada pelo fato de que ele pedir tais informações respeitando e tentando envolver minha família em um esforço para melhorar. Ele também reconheceu que ele tinha exagerado a muitas coisas e tinha começado todo irritado, muitas coisas que eu estava comentando faziam parte do ca- chara, complexidade e a confusão inevitável que gerou as idas e vindas de uma grande família. Como dissemos adeus, eu disse tia sen- muito grato pela visita e também muito aliviado.

**perdon
ar**

*A raiva é um ácido que pode danificar ainda mais o recipiente
que contém nada sobre strew.*

MAHATMA GANDHI

O verdadeiro perdão significa perdão, deixá-lo ir e passar para outra coisa. Uma vez, quando eu estava em viagem de negócios, eu recebi um chamado dia de um dos meus diretores, que queriam renunciar porque ele era sênior - não criticado por seu superior imediato. Pedi-lhe para adiar uma decisão precipitada, até que conseguiu reunir. Ele disse: "Eu não vou chamá-lo para consultá-lo; informar - eu chamo por você. Eu renuncio. " Eu percebi que eu não tinha ouvido falar dele, o que fiz imediatamente. Em seguida, ele abriu uma caixa de Pandora cheia de experiências, reclamações e sentimentos, incluindo alguns mais fortes para sua esposa. Enquanto ouvia realmente, a recusa de energia em sua expressão desapareceu e ele só concordou em me ver como sara regre-.

Quando voltei, ele tomou sua esposa para meu escritório; À primeira vista, ambos pareciam bons. Mas à medida que começamos a falar sobre questões importantes, genuína raiva e ressentimento brotaram em jorros. Eu continuei a ouvir até que senti dois compreendi-, em seguida, falou com muita franqueza. Então eu ensinei o espaço entre estímulo e resposta e como o maior dano não é o que as pessoas fazem, mas como reagimos ao que fazemos. No início, eles pensaram que ele estava manipulando a levá-lo a ficar. Então eu continuei ouvindo até que foram expressas e incluindo outras questões, incluindo como trabalhar essas questões tinha afetado seu próprio casamento e família vida. Realmente, era como descascar uma cebola até chegar à nascente centro macio.

Para então, já mostraram extremamente aberto e dócil, então mais uma vez enfatizar a liberdade de escolha e considerar se desculpar com seu superior pelo ressentimento e raiva que abrigava o diretor para ele. Sua resposta foi: "Mas o que responder? Você tem distorcido tudo. Não devemos pedir perdão - Don; É ele quem deve pedir perdão ".

Ele foi liberando mais energia negativa até que eles estavam extremamente aberto a ideia de que ninguém pode ferir-nos sem o nosso consentimento ea resposta que nós escolhemos é a chave de- rigorosa em nossas vidas, nós somos um produto do nosso deci-

SION, não das nossas circunstâncias. Eles eram muito humildes e concordou em pensar. Mais tarde, ele me telefonou e disse que ele tinha compreendido a sabedoria de princípio tinha sido comen- Tando e aceito, ele tinha vindo pedir desculpas a seu chefe que ele ficou literalmente esmagado por esta demonstração e que, sua vez,

Ele também pediu perdão e isso tinha de rir 'ção restaurado. Meu amigo me disse que ele e sua esposa tinham chegado ao ponto

¿E aceitação do espaço entre o estímulo e resposta e liberdade de escolha, mas rejeitaram o seu pedido de dom sincero per- estava determinado a ficar e fazer o máximo esforço pa- ra as coisas para ser bem sucedido.

*O perdão quebra a cadeia de causalidade, porque quem você perdoar 'causa, assumir a consequência do que você tem feito. Portanto, o perdão sempre envolve sacrifício.*⁴

DAG HAMMARSKJOLD

Não morda causando mais danos graves cobra venenosa, mas perseguir que veneno de cobra que leva ao coração. Como todos nós cometemos erros, todos nós precisamos de ser perdoados e perdoado nar. Melhor se concentrar em nossos próprios erros e pedir desculpas para se concentrar nos erros dos outros, esperar por eles primeiro pedir perdão ou conceder relutantemente cun- faço. É melhor ter o espírito de quem reza, "Oh, meu Deus, me ajude a perdoar aqueles que cometem outros pecados a minha!". Na mesma linha, CS Lewis disse:

Quando eles chegam minhas orações noite e tentar lembrar o pe- tered o dia, nove em cada dez vezes o mais óbvio é um pecado con- tra caridade; I mau humor ou eu disse algo bruscamente ou preço un ou ter menosprezado ou ter alguém vociferou. E a desculpa que vem à mente imediatamente é que a provocação foi perry súbita ou inesperadas. I foi pego de surpresa e não teve tempo para recuperar o controle de mim mesmo. [...] Certamente que um homem faz quando ele pegou un avisado é a melhor prova do tipo de homem que ele é. Sem dúvida, o pai ver- está aparecendo antes que o homem tem tempo para colocar em um disfarce. Se há ratos no porão, você é mais provável para vê-los se eles são tra in- inesperadamente. Mas o inesperado não cria ratos; impi- só que eles escondem. Da mesma forma, a provocação inesperada não me faz um homem com um temperamento ruim: apenas me mostra que eu tenho um temperamento ruim. [...] Agora que adega está além do escopo da minha luntad consciente vo-. [...] Não posso me dar, por um esforço moral di- reto, mais razões. Após os primeiros passos [...] percebemos que tudo o que é realmente necessário em nossas almas somente Deus pode fazer.⁵

Uma palavra final sobre a confiança

Grande parte do meu interesse neste capítulo sobre a construção de confiança se concentrou em coisas que podemos fazer de forma consciente para construir relações de confiança com os outros, incutir confiança, o substantivo.

Mas deve-se lembrar que a confiança é um verbo. I começou a segunda parte deste livro contando como, nos primeiros anos de minha vida adulta, alguém viu o potencial em mim que superaram os CRE o que eu vi em mim mesmo. Essa pessoa estava vendo além da superfície, além do óbvio e evidente. Ele olhou para o meu coração, meus olhos e minha mente e viu cru e pouco desenvolvida, as sementes de grandeza que temos todos e cada um de nós.

Então eu confidenciou um fardo e uma responsabilidade que muito além da minha experiência e capacidade visível. Ele me deu sua confiança con-, sem evidência ou prova. Simplesmente pensei que iria me colocar à altura do desafio e espera, por isso ele me tratou como consequência. Foi um ato de fé. Mas esse ato de fé afirmou tanto o meu valor e potencial que me senti inspirado a me ver dentro. Sua fé em mim aumentou a minha própria fé e visão de mim mesmo. Piraba como as inclinações mais altas e mais nobres que pulsava em minha interior in-. Não era perfeito, mas como eu cresci! Para mim, foi manchado pela conversão também uma filosofia de vida. Afirmar pessoas. Afirmar seus filhos. Acreditar neles, não o que você vê, mas o que você não vê que o seu potencial.

Certain profundas são as palavras do poeta Goethe, que disse:
"Trate um homem como ele é e continuará a ser o que é. Trate um homem como ele pode e deve ser, e vai se tornar o que pode e deve ser."
"

Trust, substantivo, confiança torna-se o verbo, quando você transmitir aos outros o seu valor e potencial de forma tão clara que kooks in- sentir a se ver dentro.

Confiança não é apenas o resultado de confiabilidade, mas também a raiz da motivação. É a mais alta forma de motivação. Amor, substantivo, também se torna amor verbo. É algo que você faz, o amor ou a servir os outros; confiar em outra; Você vê o seu valor e potencial e P^{ro} 'porcionas oportunidades, comida e encorajamento. Se não for mantida fi^{el} -lhes essa confiança irá deteriorar-se e não ser inspirado para ver

seu próprio valor e potencial. Eles não têm capacidade de transmitir seus roped va- potenciais e outros. Para eles, a confiança não é um verbo. p_e feito, uma pessoa que não é confiável vai provar que ele _{muy} difícil confiar em alguém ou confiar em ninguém de forma sustentável.

Deixe-me ilustrar, com uma anedota que a história muitas vezes, como o amor, como confiança, pode se tornar um verbo. Durante um seminário, enquanto ele estava falando, um homem se aproximou de mim e disse: "Stephen, eu gosto do que ele diz. Mas situações diferentes. Por exemplo, o meu casamento; Eu realmente se preocupar. Minha esposa e eu já não nos ligam velhos sentimentos. Eu acho que não amor, e que ela não me ama. Que posso fazer?".

Eles -¿ya sentir nada um para o outro? -perguntei-lhe.

-Assim é. E nós temos três filhos, que realmente se preocupam conosco. ¿Ted US- que você sugere?

-Ámela eu respondi.

Mas eu vos digo que o sentimento não existe mais entre nós.

-Ámela.

-Não me entende. O amor desapareceu.

Bem adorar. Se o sentimento se foi, isso é um bue na ^ razão para amá-la.

Mas como é que você ama quando você não ama?

-Loving, caro amigo, É um verbo. -a pesar o amor é o fruto do amor do verbo. Então adorar. Servir. Sacrifíquese para ela. Ouvi-la. Compartilhe seus sentimentos. Estimá-la. Apoiá-la. Você está disposto a fazer?

Na grande literatura de todas as sociedades progressistas, falando sobre o amor, o verbo. pessoas reativas falar de sentimento. Eles se movem por sentimentos. Hollywood geralmente, que nos convence de que não somos responsáveis, que o amor é um sentimento para. scripts de Hollywood, mas não descrever a realidade. Thers se nossos sentimentos controlar nossas ações, é porque temos dado a nossa responsabilidade e nós permitimos que os sentimentos nos governar. Pessoas proativas enfatizar o verbo amar. O amor é algo que você faz: os sacrifícios feitos, entregando mo ea si mesmo como uma mãe que colocar um recém-nascido no mundo. Para estudar o amor, estudar aqueles que se sacrificam para o mais determinado, mesmo por pessoas que eles machucar ou amá-los. Se você é um pai, observar que professa amor para as crianças que foram sacrificados, o amor é um atualizado via valor acções de fazer amor. As p_esentimentos subordinados proativas OPLE valores. O sentimento pode ser recuperado.

Qual é o melhor lugar para instilar confiança, transmitir o valor e o potencial de pessoas? Sem dúvida, a família. Se o milia fa- é disfuncional, o que é o segundo melhor lugar? A escola. O professor se torna uma espécie de pai substituto para iniciar o processo novamente confiável.

Lembre-se que valoriza a capacidade de oferecer confiança aos outros. Você pode estar exposto ao risco de ser decepcionado e devem ser cautelosos ao exercício dessa capacidade. Mas quando você faz, você está dando um presente e uma oportunidade inestimável para os outros. O maior risco é o risco de viver uma vida sem riscos.

Filme: Professor

Nesse ponto, eu gostaria que o leitor a ver um outro filme, a história ver- dadera Helen Keller e sua professora, Anne Sullivan. Helen Keller era cego e surdo. Anne Sullivan também foi legalmente cego e viveu uma infância de abuso e desatenção, mas ró supe- encontrar significado em ajudar um estudante, Helen Keller.

A vida e as contribuições estão inspirando Helen Keller, prententes sur- infinitas. Ele tem influenciado direta ou indiretamente por dezenas de milhões de pessoas. Mas a chave para compreender que estava em sua professora Anne Sullivan. Quando você vê esta molécula peri-, Estudá-lo através do prisma de dois caminhos: o caminho superior, o que leva a grandeza, eo caminho mais baixo, o que leva a mim que diocridad. Discuta como, através de suas escolhas, Helen Keller foi convertido em uma equilibrada, integrada e forte depois de viver na escuridão desde o nascimento. Analise como a relação de confiança entre Anne e Helen foram formados após depósitos constantes; analisar a comunicação rápida e sutil poderia ser estabelecida -a ciência pa-, perseverança, simpatia e ligação que acabou sendo criado.

Em última análise, é a bela história de duas pessoas Magnetron níficas eles encontraram suas vozes e eles dedicaram suas vidas para inspirar outros a encontrar a deles, a inúmeras pessoas ao redor do mundo "vida respirando".

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Como melhorar a atitude? Não há nada mais canceroso e "uma organização que atitudes negativas. Como você aborda que-

A: Deixe-me tentar responder em três níveis.

em primeiro lugar, em um nível pessoal, temos de ser um exemplo de uma pessoa com uma atitude positiva, que previne cânceros metastáticos de reclamações, críticas, comparações, concorrência e disputa. Seriamente eu dizer que não há nada mais poderoso do que estar com uma pessoa que é uma luz, não um juiz; é um modelo, não um crítico.

segundo, você tem que gastar algum tempo pessoal e individualizada dualizada para construir um relacionamento com a pessoa que parece man- Ner uma atitude azedo ou negativo. atitudes negativas constituem de fato um sintoma de coisas mais profundas que estão acontecendo. As pessoas precisam se sentir compreendido. Procurar compreender outra pessoa é de modo terapêutico, de modo que a cura e assim afirmando Mante que muitas vezes acabam trabalhando nas raízes em vez de Mitarte única li- criticar a falta de fruta.

terceiro, às vezes há outras forças em jogo, mais poderosos do que o seu exemplo ou o seu relacionamento com uma pessoa. Outras vezes, apenas sorri e não obcecar. Isso impede que o cancro con- negativos verter em metástases. Lembre-se que quando você constrói sua vida emo- cional com base nas fraquezas dos outros, incluindo as suas atitudes negativas, está impedindo a sua própria capacitação e está dando sua capacidade atitudes negativas para continuar formando metástases espalhar as células cancerosas toda a cultura . Você não pode mudar tudo; Você não pode mudar as pessoas; Você só pode mudar a si mesmo. No entanto, eu descobri que, por vezes, se as pessoas podem desenvolver uma habilidade ou com- petência que está alinhado com um talento ou dom essencial que possuem, melhora muito a sua atitude em relação a si mesmos, para com os outros e para com a vida. Por exemplo, digamos cerca de ensinar alguém a jogar tênis. Seria melhor falar com essa pessoa sobre sua atitude se parece um pouco baixa moral ou desiludido e negativo?

Ou seria melhor para proporcionar mais conhecimento sobre colisões e vo- ler? Ou, simplesmente, seria melhor ir lá, tomar o caminho da habilidade e permitem praticar suas habilidades até que, literalmente, queria mais conhecimento? Você vê, então, como sua titud AC- se torna mais positiva de uma forma natural, quando se trata de frutas jogo dis-. Estas são as três formas de melhoria: conhecimento, habilidade e atitude. A maioria das pessoas centradas

^r aos caminhos na atitude e conhecimento. Ouso dizer que a chave reside na estes dois sentidos habilidade: as pessoas se sentem Me-
^{JOR} consigo mesma e com a vida quando eles estão fazendo algo bom.

Q: Qual é o melhor conselho que já deu sobre a motivação?

R: dizer, em primeiro lugar, ser um exemplo e um modelo para dizer depois que o valor eo potencial da outra tão claramente chegam a ver-se o modo de dentro; não só por palavras, mas por sistemas de reforço e incentivos alinhados. Você deve perceber que ambas as motivações intrínsecas e extrínsecas são importantes. O fogo dentro das pessoas é como um palito de fósforo; Inicialmente, o modo é acender- atrito der chama, então os outros jogos são iluminadas por calor. Eu não sou um fã de dar muitos discursos mentaliza- ção, embora eu pense em emoção. Eu gosto do que Ken Blanchard nos ensina a pegar as pessoas fazendo as coisas direito. cesitan ne- sentir valorizado e apreciado, mas eles também precisam de sentir que o trabalho que está preso caminhada digno de seu compromisso e seus esforços mais intensos.

Q: No mundo da Internet, onde você pode escapar de cara a cara, como otimizar novas tecnologias sem realmente despersonalizar local de trabalho, mantendo os mais elevados de eficiência proporcionados por essas novas tecnologias?

R: A meu ver, a alta tecnologia só funciona a longo prazo com muito tato. Quando você tem um relacionamento, você pode pensar de forma eficiente e operar de forma eficiente. A tecnologia permite que seja eficiente, pe- ro não pode substituir o relacionamento. Lembre-se que com as pessoas, rápido é lento e lento é rápido. Tecnologia, como o corpo, é um bom servo, mas mestre ruim.

Os líderes não prevenir, reprimir ou negar o conflito, mas eles vêem isso como uma oportunidade.'

WARREN BENNIS

Estou convencido de que um dos problemas mais difíceis e coloca mais desafios na vida, seja em casa, no trabalho ou em outro lugar, é a forma como o conflito é resolvido, como diferenças são resolvidas humana. Pense em seus próprios desafios, não é?

O que acontece quando a pessoa possui o caráter ea capacidade de re resolver diferenças usando sinergia, isto é: encontrar soluções preferível a qualquer das propostas? A capacidade ea capacidade de produzir tais soluções sinérgicos, como a Cooperação criativo, é construído sobre uma base de autoridade moral em um nível pessoal e confiança nos relacionamentos.

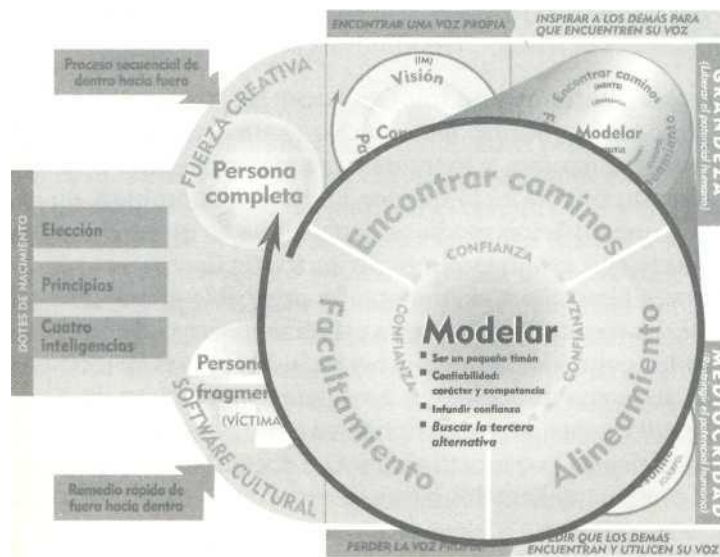


Figura 10.1

Em uma ocasião, eu ouvi o neto de Gandhi, Arun Gandhi, contar essa história surpreendente sobre seu avô. Recebemos todos os participantes uma lição de humildade e nos sentimos eletrificada.

Ironicamente, não para o racismo e preconceito, a mim que jor não tinha tido um Gandhi. Poderia ter sido apenas mais um advogado bem sucedido que tinha acumulado uma grande fortuna. Mas por preconceitos existentes na África do Sul, foi objecto de humilhações a mesma semana chegada. Ele foi expulso de um comboio pela cor de sua pele e é-destina-se a tão grande para ele que sentou-se durante toda a noite na plataforma da estação pensando o que eu poderia fazer justiça para impor humilhação. Sua primeira reação foi de raiva. Eu estava tão enfatiza porque ele queria justiça do 'olho por olho'. lence vio- quis responder às pessoas que tinha humilhado. Mas ele parou e pensou:

"Não está bem". Que não iria favorecer. Ele poderia ter chegado sentir-se bem no momento, mas ele não era bom relatório.

A segunda resposta foi voltar para a Índia e viver entre seu povo com dignidade. Ele também descartou dizendo: "Você não pode fugir dos problemas. Você tem que ficar e lutar contra eles. " E isso é quando ele teve a terceira resposta: a resposta das ações não-violentas. Desde aquela época, ele desenvolveu a filosofia da não-violência e praticado em sua vida, e na sua busca de justiça na África do Sul. Ele acabou ficando vinte e dois anos depois o país a liderar o movimento na Índia.²

A terceira alternativa não envolve fazer as coisas do meu jeito, não o seu caminho, mas em nosso próprio caminho. Não é um meio caminho compromisso entre o seu caminho e minha maneira; É melhor do que um compromisso. Uma terceira alternativa é o que os budistas chamam de 'caminho do meio', uma posição média, superior, que é melhor do que qualquer um dos outros dois, como a ponta de um triângulo.

A terceira alternativa é uma opção preferível nenhuma das propostas. É o resultado de um esforço criativo puro. Ela surge a partir dos nerabilidades correspondentes vul- que têm duas ou mais pessoas, a sua abertura, a sua vontade de realmente ouvir, o seu desejo de buscar é. Nós simplesmente não sabemos onde isso vai acabar. Você só sabe que vai acabar melhor do que é agora. Pode alterar o conteúdo ou a razão é- Píritu, mesmo dois ou três destes elementos e, sempre, um deles, pelo menos.

Tal como acontece com Gandhi, a terceira alternativa geralmente começa na terior in- si mesmo. Mas muitas vezes a força das circunstâncias necessárias, como alguém que você enfrenta antes de começar realmente ocorrer dentro. Você já reparou no

Ja citar o neto de Gandhi a interação entre a sua luta pessoal in-terna e as relações interpessoais? Gandhi teve que fazer um trabalho pessoal considerável antes que eles possam enfrentar os desafios de relacionamentos.

Somente vocÊ precisa de um: atitude de encontrar uma terceira alternativa

Como fazer vinte flexões é uma analogia física ou metáfora do sucesso pessoal, eu gosto de usar a metáfora do pulso em sões meu treinamento SES para ilustrar a atitude eo conjunto de habilidades necessárias para buscar e alcançar uma verdadeira terceira alternativa. Peço ao público para enviar um "voluntário" para ser muito forte e exceder 80 metros de altura para andar e tem um pulso comigo na frente de toda a sala. Enquanto convencer a pessoa e se trata, eu começo a dizer arrogantemente que pare pré perder. Vangloriou-se de minha habilidade, a minha capacidade, minha força e meu nível de faixa preta. Quando ele finalmente chega, peo-lhe para repetir diante de mim: "Eu sou um perdedor", algo que muitos colaborar. Eu digo que monstro que não importa o tamanho, mas a técnica que eu tenho isso, mas não o fez. Adoptou um tom cáustico e tante cor-. Como a intenção, a simpatia do público está no lado do meu adversário.

nos encontramos em posição de tomar o pulso com as verticalidades frente para o outro e nós tomou as mãos no centro. Então me pergunto se à mesa daqueles que escolheram "voluntário" para o meu contrincantar se eles estariam dispostos a financiar o concurso. Em outras palavras, se você me descer a mão ao mesmo nível que os nossos cotovelos, eles pagam um dólar e se eu entendi, eu me pagar. Sempre acesse. Então eu perguntar a alguém por perto para cuidar do tempo. Tem que ser observado quando você começa, dá-nos cerca de um minuto para lutar e contar o número de vezes que consegue marcar ou eu obtê-lo e, finalmente, recolher o dinheiro do voluntário mesa para financiar o concurso (um dólar para cada ponto). Então eu certificar-se de que o grupo de financiamento tem bolsos suficientes para suportar lle- nós como competição. Sempre que eles têm.

O marcador de tempo dá o sinal de partida. Imediatamente eu começar a coxear e ele consegue marcar. E, geralmente, você rnuy surpreso e confuso fica por minha falta de resistência. Pré-Gunta é o que está acontecendo. Então, nós recuperar a posição inicial e deixá-lo um outro ponto. E talvez um outro; e outra. Todo o tempo

resistência esperada. geralmente começa a sentir um pouco de culpa, como se eu não estava sendo justo.

E então eu simplesmente disse: "Você sabe o que iria realmente fazer sentir bem seria que os dois que ganhou o máximo possível." Ele fica intrigado, mas como eu ter atacado desta maneira, não pue- saber se a confiar em mim. Eles poderiam ter nada além de boas palavras, o que se meu plano era ver- dadero rir dele ou manipulá-lo de alguma forma no cio próprio benefício? Mas como eu continuar deixando ele ganhar sem uma luta, sua consciência geralmente se torna o meu advogado e exibe abertos à sugestão de que se quer ganhar, quer ganhar mais. Embora com relutância, hesitante e alguma resistência, Sue estaria disposto a deixar-me ganhar um ponto no final.

Então voltamos para a posição central e eu vou deixar você ganhar sem nenhuma resistência. E alguns segundos depois, ele começa a ir e para trás sem resistência. Ocasionalmente, alguns voluntários estão perplexos e se perguntam o que acontece. Eles continuam a resistir, mas no final, os pontos de ocorrer sem problemas, facilmente e sem esforço para cada um dos dois. A próxima coisa que eu digo é: "Agora, por que não nos tornamos realmente eficiente?". Começamos movendo bonecas e para trás, que é muito mais rápido do que mover todo o braço. Então nós usamos ambos os braços e multiplicar por dois o tamanho. Finalmente, eu digo: "Agora, de volta para sua mesa e vamos fazê-lo na frente deles para que eles possam contar os dólares que eles nos devem." Para então, e o clamor do povo, que capta a mensagem é ouvida.

Apenas um terço dos inquiridos no questionário xQ concordam trabalhar em um ambiente propício para win / win ambiente.

Então eu explicar ao público a pensar win / win, a atitude AC- a procurar uma terceira alternativa, é a idéia ou princípio de couraça recíproca e benefício mútuo. No pulso, embora ele fingiu ser mais forte, melhor e mais agressivo para provocar uma atitude de vitória / derrota para o meu adversário, eu tinha introduzido uma intenção e atitude de ganhar / ganhar no pulso.

Então, imediatamente começou a buscar seu próprio interesse, Victory sem resistência. Quando ele tinha dado uma lição de humildade ou sentiu suficientemente aberta ou culpado, ele tornou-se receptivo à idéia de que eles poderiam ganhar mais se ambos Co.

Fomos então voltar bonecas criativas movendo muito rapidamente e, em seguida, juntar as outras duas mãos e moviêndo- do poço. O resultado final foi verdadeiramente sinérgico, onde ambos ganhar muito. Como para a mesa que eu tinha que pagar o prêmio em dinheiro, também ganhou um monte ... aprender. Claro, nós não aceitamos o dinheiro; mas a história é um sólido, divertido e pesquisa física e produzir um terceiro exemplo alternativa.

you pode ver como o leitor tinha de fornecer a força e segurança interior fornecidos pela capacidade dos "vinte flexões" em um nível pessoal para apoiar os meus esforços para dar confiança infundada e encontrar uma terceira alternativa? Como ele havia criado na mente da outra pessoa um sentido competitivo profunda na ga- / perder até o ponto que disse para si mesmo: "De jeito nenhum, este curto, fantoche careca vou esmagar '- I pacientemente resistir a resposta feroz e compreensível do meu trincante frente con- da minha arrogância fingida e ataques pessoais começar.

Muitas pessoas acreditam que *duas pessoas* deve pensar win / win e não é: apenas um tem a. Muitas pessoas também acreditam que a outra pessoa deve cooperar, mas cooperação criativa que gera terceira alternativa não vem mais tarde, quando za sinérgico. É preciso simplesmente preparar um outro primeiro Patia em- ou praticar escuta profunda, em busca de seu interesse e agir em conformidade até que a outra pessoa se sentir confiante.

Em uma ocasião, eu fiz Oprah, mas eu tive que trabalhar duro para vencer o produtor do programa que me permitem. O problema era que ele tinha que ser algo sponta- rs e ninguém saberia o resultado, Oprah menos que ninguém. Entre a perda de controle e a realidade de que cada programa teve de fugir com as classificações, o produtor me senti muito vulnerável e cético. Mas eu mantive acalmá-lo e, finalmente, Oprah decidiu.

Enquanto estávamos ao vivo, eu atacado e criticado da mesma forma, eu mencionei os pontos fracos e minha força, e eu estava saindo derrotado. Na verdade, ele envolveu toda a sua energia e decidiu dar o melhor de si. Então, quando eu ganhei o primeiro pulso e me manteve lá. Eu disse: "Oprah, por que não ganhar os dois?". Para que ela deu respondem: "De jeito nenhum!". Eu perguntei: "Por que não?". E ela disse: "Eu cresci'n Rua; para quem fala assim comigo eu não dou "i brincando. " "Bem, ok, Oprah. Eu vou deixar você ganhar de novo "e repetiu." De jeito nenhum! ». Não havia confiança. Eu disse: "Olha, o que fazemos é nos colocar no centro lentamente; então,

retorno ao seu lado e ganhar mais um dólar ... eu percebo o quanto eu preciso. " Ele usava o comentário e, finalmente, como aconteceu com ela, quase todo mundo aprende a lição.

Como afirmado na expressão do Extremo Oriente, "Uma imagem vale mais que mil palavras." Eu acho que a experiência vale mais que mil imagens. A imagem que o pulso público que concurso foi realmente vale mais que mil palavras. Talvez você, leitor, pue- de vista em sua própria mente e se você quer colocartestar sua za fuer- não tem mais do que verificá-lo com um de seus filhos, sua mulher ou um dos seus parceiros.

Você vê, a maioria das pessoas não passam por o trabalho duro de "Pen- sar win / win" e "procurar primeiro entender" para alcançar a terceira alternativa. Na verdade, esse esforço exige vitória primária vada; Ela exige um sucesso considerável em um nível pessoal antes lle- gar ao ponto onde sua segurança está no interior e não as opiniões dos outros sobre si mesmo, ou se você fizer a coisa certa. A força reside na sua capacidade de ser vulnerável ble, porque, basicamente, a sua integridade em relação ao seu sistema baseado no lores princípios va- faz invulnerável e seguro. Você pode per- mitirse ser flexível e aberto à influência. Você pode dar ao luxo de procurar, sem saber onde isso vai acabar, e sabendo-se apenas que será melhor do que o ponto de partida que você ea outra pessoa leva.

Habilidades para encontrar uma terceira alternativa

Não há dúvida de que a comunicação é a coisa mais importante na vida dade habi-. Basicamente, existem quatro modos de comunicação: leitura, escrita, fala e ouvir. E a maioria das pessoas de dois terços ou três quartos das horas é un Pierta fazer essas quatro coisas acontece. Desses quatro modos de comunicação, o que representa entre 40 e 50% do tempo gasto em comunicação está escutando, em que recebemos menos treinamento. A maioria de nós têm sido nos preparamos-fazer por muitos anos a ler, escrever e falar. Mas não mais de 5% até recebeu duas semanas de treinamento sobre como ouvir.

Apenas 17 % Dos trabalhadores pesquisados pa- vai rezar para que a comunicação nas suas organizações é verdadeiramente aberto, franco e respeitoso.

Muitas pessoas acreditam bom ouvinte, porque você está fazendo com continuamente. Mas, na realidade, eles estão ouvindo a partir de dentro de seu próprio quadro de referência. Dos cinco níveis de escuta que podem ser vistos na escuta contínua reproduzida abaixo

_ignorar, escuta sincera, escuta seletiva, escuta atenta e Escuta empática- cha, apenas a parte superior, a escuta de empatia, des dentro do quadro de referência da outra pessoa é feito. Ouvir para ver o pai significa transcender sua própria autobiografia, ir fora do seu próprio quadro de referência, seu sistema de valores, sua própria Toria dele e tendências de julgamento e mergulhar fundo no quadro de referência ou ponto de vista dos outros. Isso é chamado de "casinha é empático." É uma habilidade extremamente raros. Embora seja muito mais do que uma habilidade; muito mais.

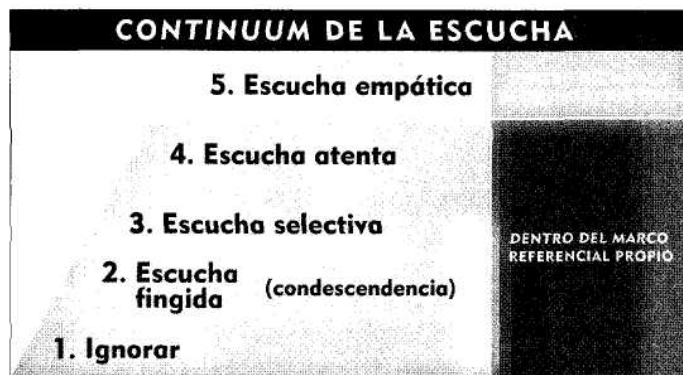


Figura 10.2

Para destacar a extraordinária importância da comunicação habili- Dades, eu gostaria que o leitor a colocar em prática uma experiência. Se preferir, você pode continuar lendo e simplesmente intelectualizarla, mas eu garanto que ele vai ficar bem longe do impacto emocional e aprendizagem que obtida se o ra experimental. Fortemente o encorajou a participar. Talvez você fez guna experiência al- similar em meus outros livros, mas agora as imagens são diferentes. Você vai voltar através do processo de reforçar a sua fundação e motivação bichano- para agir sobre ela.

Contratar alguém para realizar o experimento com você. Primeiro, você e só você, procure por um segundo apenas o Ura 10,3%, a partir da página 219. Em seguida, sem olhar para ela (é importante não jogar uma espiada furtiva), deixar a outra pessoa ver a fi-

Figura 10.4, página 221. Finalmente, ambos devem observar o ra figu-
10.8, página 237. Agora pode seguir.

Em escuta (fragmento)

quando Peço-lhe para ouvir e você começa a me dar conselhos, você não está fazendo o que lhe pedi. Quando eu pedir para você me ouvir e você começa a me dizer por que eu não deveria se sentir assim, você está machucando meus sentimentos. Quando pergunto a você ouvir e você acha que deve fazer algo para resolver o meu problema, você me falhou, por incrível que pareça. Ouça! Só que ele está lhe pedindo para ouvir; para não falar ou você simplesmente me ouvir ... Eu posso cuidar de mim mesmo, eu não sou impotente. Quando você faz algo para mim que eu posso e preciso fazer eu mesmo, você aumenta meu medo e meu sentimento de inadequação. Mas quando aceitar como verdade que eu sinto que eu sinto, não importa o quão irracional que seja, eu posso parar de tentar convencê-lo e passar para a questão de entender o que está por trás desse sentimento irracional. E quando isso está claro, as respostas são óbvias e eu não preciso de conselhos. ^

RALPH ROUGHTON (MDS)

Quais são os dois na imagem final?

É a imagem de um jovem ou um saxofonista?

Qual de nós está certo?

Fale com a outra pessoa para entender o que ele vê. Ouça com atenção e tentar ver o que ela está vendo. Então, uma vez que você tenha entendido o seu ponto de vista, explicar o seu. Ajudá-lo a ver o que você está vendo.

o que explica a diferença de percepções? Dê uma olhada nas primeiras imagens observadas separadamente. E se eu sabia que a primeira imagem que via era o único que estava em outra página? Seria mais lógico para ver por que a segunda imagem um mo co saxofonista? Claro que sim.

Quando eu faço essa pequena experiência o público, ensina a metade a imagem viva do jovem por um segundo, que é um condicionamento; ensinar imagem a outra metade xofonista sa-, que é também um condicionamento. Quando eu mostrar a terceira imagem composta pela sala, ele vê um jovem metade ea outra metade vê um saxofonista, com relativamente poucas exceções. Eles estão apenas observando a mesma imagem, mas com duas interpretações totalmente diferentes.



Figura 10.3

A seguir nestas sessões de formação experimentos enche é um aprendizado muito poderosa: os dois grupos de pessoas são mirando o mesmo objeto, mas ver coisas diferentes. Portanto, peço-lhe que fale com o seu vizinho, que vê de forma diferente, mente real e ouvir até você entender a sua perspectiva. Assim que eles vêem outra maneira de olhar para a foto, que começa a gritar: Ah! A sala se enche exclamações rapidamente triunfantes. Para alguns, no entanto, o aprendizado leva tempo. Eu vi as pessoas ficam a discutir o que representa verdadeiramente a imagem. Eles se preocupam tanto que alguém não pode ver o que é tão óbvio para eles que desgosto. Eles ficam na defensiva, porque a sua é a única maneira de olhar para a foto. Além disso, tenho visto pessoas realmente expressando simpatia mútua, estímulo foram dadas e foram CIDAS muito complacido quando a outra pessoa viu o segundo aspecto da imagem.

*pensamento criativo envolve a partida a partir
das diretrizes estabelecidas para olhar as coisas
de forma diferente.*

Edward de Bono (MDS), autor de
*O pensamento lateral: MANUAL DE CRIATIVIDADE **

* Barcelona, Paidós, 1998.

obrigado esta experiência percepção quatro coisas muito importantes são aprendidas sobre comunicação:

- s 1. Devemos mostrar sinceramente aberto e ouvir a outra pessoa se você quiser entender o que ele vê eo que o mundo se parece com isso: a fundação para encontrar terceira alternativa.
2. coisas que Eles experimentaram antes de fornecer novas informações que influenciam a maneira de considerar esta divulgação. Se uma segunda condicionado pode ser dividido em dois um quarto, você pode imaginar o que a vida pode fazer uma mento condicio? O que acontece em sua família? Como você interpreta as sas colegas? Pode ser que as pessoas estão vendo os mesmos fatos, mas o significado desses fatos é interpretada através de experiências pessoais anteriores. As pessoas criam significado e agir de acordo com a maneira como percebem o mundo. Lembre-se, não vê o mundo como ele é; vemos o mundo como tão mos. Percepções são estabelecidos muito antes de os esforços para criar sinergias. Portanto, o trabalho mais importante a ser feito envolve a comunicação com duzca compreensão mútua.
3. Não há uma maneira de interpretar algo. O desafio é criar uma visão compartilhada, um ho com precisão e NESTA, considerar todos os pontos de vista, ao mesmo tempo que se mantém fiel à visão original. Quem está certo quando as pessoas diferentes interpretar os desafios de forma diferente?
Quem está certo quando você e sua esposa concorda? Se a sua posição confere poder, ele irá garantir que
; há apenas uma resposta correta. Quanto mais você está envolvido o ego em sua percepção vai se tornar mais rígida a sua mente e suas respostas serão bloqueados.
4. A maioria das falhas de comunicação são o resultado de semântica: como as pessoas definem palavras. A elimi na empatia quase que instantaneamente problemas semânticos. Por quê? Porque quando você realmente ouvir chegar a um entendimento, as palavras são vistas como símbolos de significado. A chave é entender o significado, não lutar por um símbolo.

retornando a experiência de percepção, imagine o que aconteceria se ele estivesse convencido de que ele estava certo sobre o que viu e o outro com respeito ao referido ver o que estava errado. Qualquer tentativa de expressar o significado da imagem iria acabar em um discussion- pura tanto estar envolvido emocionalmente em sua percepção e, para esse

abordagem tendenciosa e emocionalmente conduzido, é simplesmente impossível para influenciar a outra pessoa com qualquer tipo de integridade.

Agora, este problema agravamos investimento emocional com o poder investido no cargo. Imagine o que aconteceria se os líderes em posições elevadas decidir unilateralmente como lidar com um grande desafio que afeta a organização e, em seguida, anunciou essas instruções para a sociedade em geral. Altos funcionários expostos em uma calma como as mudanças determinam novos planos estruturais e compensatórias é-, como a organização vai trabalhar em conjunto e a própria natureza do seu trabalho. A, silen- pública cious, percebe a maneira desajeitada de tratá-los e se opõe o anúncio. conspiração co-dependente de "esperar instruções" é cervejeira; ele se recusa e ignora o desacordo. Você pode imaginar o caos.

Quando se leva a força do poder investido no cargo, mas carece de autoridade moral, está construindo dentro fraqueza nos outros e no relacionamento. É a criação de co-dependência.



Figura 10.4

O pessoal da palavra indiana

Após o treinamento de chefes indígenas que dirigem as nações
nAIAS EUA e Canadá, me deu uma bela pré

Sentei-me: A Talking Stick esculpida, um metro de comprimento e meio de polegada, que foi gravada com o nome "Águia americana". TON Bas-palavra tem sido uma parte integrante do governo do NA- americanos tivas durante séculos. Na verdade, alguns dos pais fundadores da república americana (particularmente Benjamín Franklin) eram educados nas idéias por trás da vara falando por chefes indígenas da Confederação Iroquois. É uma das ferramentas de comunicação mais poderosas que têm vis a, porque, embora seja algo físico e tangível, incorpora conceito Su- mamente sinérgico. A vara falando ma- nera representa como pessoas com diferenças podem vir a entender através do respeito mútuo, permitindo que depois de resolver suas diferenças e problemas sinergicamente ou pelo menos por uma solução intermediária

A teoria por trás disso é a seguinte. Sempre que as pessoas se encontram, a vara falando está presente. HA blar é permitido apenas para a pessoa que tem o pau. Enquanto ele tem só fala um, até que você está convencido de que você entenda. Outros estão proibidos de comentar, discutir, concordar ou discordar. Tudo o que eles podem fazer é tentar entender a pessoa que fala e depois articular esse entendimento. Pode precisar de re dá seus comentários para garantir que eles se sentem compreendidos, ou simplesmente sentir a pessoa e compreendê-lo.

Assim que você sentir que você entende, você é obrigado a passar o bastão para a próxima palavra e se esforçar para fazê-los sentir compreendido. Quando levanta suas observações, ele está determinado a ouvir, empatia e repetir até que você se sentir realmente compreendido. Assim, todas as partes assumir a responsabilidade de cem por cento de comunicação, tanto falar e ouvir. Como uma das partes sente da compreendi-, geralmente isso acontece algo surpreendente. energia negativa se dissipa, a dissensão desaparece de-, respeito mútuo cresce e as pessoas tornam-se criativamente. Novas idéias e alternativas terceiros aparecer.

Lembre-se: compreensão não significa concordar. Só que significa ser capaz de ver com os olhos, coração, mente e espírito de outra pessoa. Uma das necessidades mais profundas da alma humana é para ser entendido. Uma vez que a necessidade é coberta, o centro de atenção pessoal pode passar para a resolução de problemas interdependentes. Mas se esta necessidade intensa de compreensão não é coberto, lutas e egos são acionados questões surgem rritorio de chá. Comunicação defensiva e de proteção está na agenda. Às vezes, as discussões podem explodir mesmo violence-

A necessidade humana de se sentir compreendido se assemelha a necessidade de ar para os pulmões. Se de repente toda aspirou ar na sala onde está, até que ponto é contrária in- motivado para começar o ar? Você estaria interessado em ter mantido uma discussão ou resolver qualquer diferença entre você e BATTE- pessoa? Claro que não. Só quero uma coisa. Apenas mostrar aberto a outras coisas depois de conseguir ar. Sentindo-entendido é o equivalente de ambiente confiável.

Este mesmo processo que estamos discutindo pode ser | Desenvolver nas mentes de pessoas sem falar vara, mas não fornece a mesma disciplina tangível que transmitem claramente a responsabilidade de falar com coragem e empatia ouvir mais tarde. Existe um enorme foco e interesse pessoal quando se detém uma bengala física. Mas não é pessoal necessário propiamente- eu disse, você poderia usar um lápis, uma colher ou um pedaço de giz, elemento tangível QUER qualquer cabeça- fisicamente responsável perante o alto-falante para passá-lo somente quando você sentir compreendido, não antes.

Não Ele já participou uma reunião onde a ação foi percebida agenda oculta? Pense das possibilidades que incorporam a idéia de falar furar uma reunião desses tiques terísticas. Se você usar o bastão ou lápis parece inadequada, então expressar o conceito ou ideia básica subjacente. Basta dizer o que você pensa no início da reunião antes que as pessoas se envolver emocionalmente sobre os tópicos mais quentes e embora nós- ted não presidir a reunião, dizer algo como: "Hoje vamos falar sobre muitas coisas importantes que aumentam inflamado sentimentos nas pessoas. Para ajudar a comunicação, por que não podemos concordar que ninguém pode exprimir o seu ponto de vista, se não repetir o ponto de vista da pessoa anterior, até que o último é dada por cha satisfe-? "(Embora esta afirmação não introduz a cana palavra psico FC-, introduz a essência da idéia, porque ninguém pode expressar^sou rever até que a outra pessoa é capaz de dizer "eu sentir compreendido").

Muitos podem não decidir apoiar este processo por- gue parece um pedestre pouco, até mesmo infantil e ineficaz, mas rantizo ga- é justamente o oposto. Ela exige tanto auto-controle e respira muito maturidade para a comunicação, embora possa parecer ineficazes^en o início, é altamente eficaz; ou seja, obter os re- sultados desejados em termos de decisões e relações sinérgicas se-^{ne}rgicas, colagem e confiança.

Assim, uma reunião terá lugar se você agir como conceito facilitador Cane indiana palavra:

Sylvia e Roger está em uma reunião. Sylvia no esforço para explicar seu ponto de vista, Roger diz algo como: "Eu não concordo com Sylvia. Eu acho que o que devemos fazer é ... "

Você interrompe e diz:

Desculpe-me, Roger, lembrar o que concordou em ajudar na comunicação?

Sim, é claro ', diz Roger. Eu deveria expressar sar primeiro ponto de vista de Sylvia, e depois o meu.

'Não', diz Roger você-. Ele não expressa o ponto de vista de Sylvia. Expressa até que ela se complacente. Então você pode ex- pressionar sua.

Ok, de acordo -Responds Roger.

Qual foi o ponto de vista de Sylvia, Roger?

Tente expressar.

É correto, Sylvia?

-Não, em absoluto. O que eu estou tentando dizer é ... Roger interrompeu novamente.

-Uma vez novamente, o que é a nossa regra básica?

Ok, eu tenho que expressar o ponto de vista de Sylvia até que ela se complacente.

Assim, pela primeira vez, ele se esforça para ouvir imita mais profundamente e essencialmente.

'Como desta vez, Sylvia? pede-lhe.

Bem, ele me imitou, mas não pegou em tudo o Espinal Ritu o que eu disse ', diz ela.

Sinto muito, Roger, tente novamente.

'Quando a minha vez? Quando a minha vez vem? I passado duas noites acordado preparar esta reunião com meus funcionários.

Lembra-se da regra básica, Roger? Acesso Tadio é- sem a emissão de entrada quando a outra pessoa diz que sua visão é compreendido não é permitido.

Então, você se sente dividido entre as necessidades de seu ego, suas in- intenções ocultas, o desejo de falar e consciência que não é um jogador até você entender a outra pessoa em primeiro lugar e não dar data satisfatória. Pela primeira vez, você está ouvindo com empatia genuína.

Sylvia diz: "Obrigado, Roger, eu me sinto realmente entendido" -

Tudo bem, Roger, é até você.

Roger olha e diz: "Eu concordo com Sylvia."

Experiência me diz que se as pessoas tentar realmente entender uns aos outros, na maioria dos casos, mas não todos, venha a concordar. Por quê? para mais
Será que 90% de todos os problemas de comunicação são devido a diferenças tanto semântica ou percepções. Mais uma vez, o semi-mântico refere-se à forma como a definir palavras ou termos. Percepção refere-se à forma como os dados são interpretados. Sempre que as pessoas ouvir com empatia genuína, ou o que é o mesmo: dentro do quadro de referência do outro, mais dois problemas semânticos e perceptivas como com o exercício de saxofonista e mulher se dissipar. Isso é porque eles são escu- chándose de dentro do quadro de referência da outra. Eles são biendo perci- como o outro define palavras e termos, ou como os outros interpreta o significado e dados. Isto coloca-os na mesma pontuação, usando a mesma linguagem, uma circunstância que lhes permite enfrentar adequadamente o problema resolvendo os outros 10% dos desacordos autênticos. O espírito desta compreensão mútua com- é tão tão, tão saudável, estabelece víncu- afetivo tão forte que quando as pessoas se para discutir suas diferenças, faz com que seja agradável e, geralmente, são capazes para lidar com elas, quer através de sinergia ou alguma forma de so- lução intermediário.

O silêncio é também uma das comu- nicação chave com terceiros que define a palavra indiana bastão. Nós deve- ficar quieto, mesmo em silêncio, para começar a empatia com os outros de uma maneira profunda. Sobre o poder do silêncio, Robert Greenleaf, comentou: "Não devemos temer um pouco quieto. Alguns consideram que é um pouco desconfortável ou opressivo. No entanto, uma abordagem pacífica para o diálogo incluem a boa recepção de um pouco de silêncio. Pergunte a si mesmo é muitas vezes dor demole-, mas às vezes é importante. Para expressar o TEN ir em mente, o silêncio realmente ficar melhor?".

Com uma nota mais clara, permita-me compartilhar com o leitor uma história que ouvi recentemente e mostrando as consequências de uma pessoa que não entende ou praticar o conceito Cane indiana palavra.

Um fazendeiro entrou no escritório de seu advogado pretende pedir o divórcio contra sua esposa. o advogado

ele perguntou: "Posso ajudar?", ao que o fazendeiro respondeu: "Sim, quie- ro obter um desses divórcios." O advogado disse: "Bem, você tem razão arma al-?" E o fazendeiro respondeu: "Sim, eu tenho um site onde eu moro, e cerca de cinco quilômetros quadrados de terra." O advogado disse: "Não, eu não entendo. Você tem qualquer censura "e o fazendeiro respondeu: Não, eu não tenho carro, mas eu tenho um trator." E o advogado disse: "Não, não- tá me entendimento. Quero dizer, se você tem queixas. " E o agricultor con- testado para que, "Sim, eu tenho uma cerca. I estacionar na frente do trator ". Os aboga- que, ao tentar, perguntou: "Não, senhor, o que eu quero dizer é: você vai mover uma ação judicial?". O fazendeiro respondeu: "Sim, senhor. I cachecol, eu uso o inverno domingos para ir à igreja. " O advogado, irritado e frustrado, perguntou: "Vamos ver, senhor maltrata sua esposa ou algo assim?". O fazendeiro respondeu: "Não, senhor. Eu sempre obter-se mais tarde. " Finalmente, o advogado deixou escapar: "Ok, per- mita expressá-lo desta forma. POR QUE QUER DIVOR- CIO "e o fazendeiro respondeu:" Bem, porque eu nunca pode manter uma conversa coerente com ela. "

As duas etapas em encontrar uma terceira alternativa

Basicamente, a busca de uma terceira alternativa (ver Figura 10.5) é levada a cabo em dois passos. Na verdade, o processo de busca mo Missio estas duas etapas fornece tar susci- e contribui para a confiança (autoridade moral) que favorece a pesquisa:

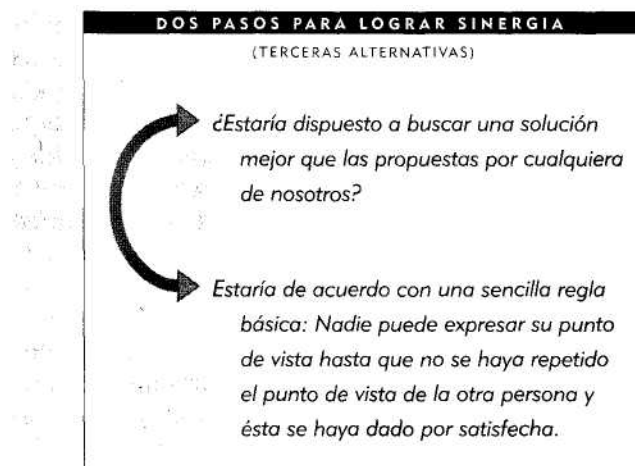


Figura 10.5

É importante notar que estas duas etapas não são sempre consecutivo. Às vezes você começa com o primeiro e os outros pela semi Gundo. Às vezes, talvez você começa a interagir naturalmente e tentar realmente ouvir alguém que defende uma visão e uma solução totalmente diferente. Nesse caso, você pode pedir a outra para ouvir como tem feito a si mesmo, e então você iria ver se o outro quer buscar uma terceira alternativa. Outros ces VE, um está pulando de uma etapa para outra. Cada situação é diferente; e cada relacionamento, muito particular. A linha inferior é que ele requer bom senso, consciência, auto-controle e presença de implementar essas medidas.

Experiências na busca pela terceira alternativa

Ao longo dos anos, algumas das experiências profissionais mais desafiadores ter me levantado e, no entanto, tem me dado mais satisfação ter ocorrido no exercício do terceiro facilitador acompanhantes pessoas muito envolvidos emocionalmente em uma forte -quase oposição mútua perto do irracionalidad- em conseguir as duas etapas que permitem que você pesquisar e encontrar uma terceira alternativa sinérgico. Eles podem literalmente ver acontecendo, não sem dificuldades, modos de comunicação reproduzidos neste contínuo (ver figura 10.6):

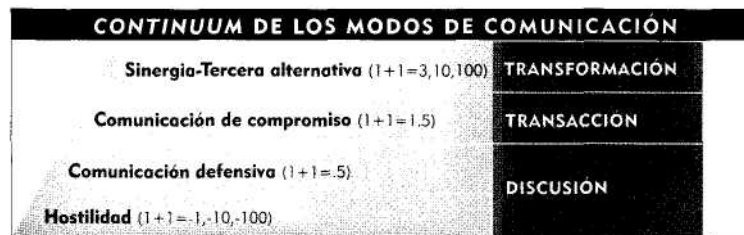


Figura 10.6

Eu tive uma das minhas primeiras experiências como a nossa empresa precisava para gravar uma experiência autêntica, vida real, que ense- NARA sinergia para um produto que estávamos criando. Para este uso CIDI de- um dos meus seminários ao vivo. Eu escolhi um tema que vai levantar um monte de tensão-ambiente- e convidou duas pessoas da platéia para assumir o posto: a mulher que era me ambientalista convicto e apaixonado assinado ("verde" real) e uma

firme convicção e empresário apaixonado, que usou os recursos naturais para fins econômicos em seu negócio. Não apertou a mão a qualquer momento (mesmo boxeadores profissionais luvas do toque). Ela chegou mesmo a atacá-lo em seu caminho para o pódio, dizendo: "Eles são aqueles como ele, que têm arruinado o nosso ar, nossa água e futuro dos nossos filhos." Então ele olhou para seus sapatos e disse: "Nice shoes. Eles são de couro?". Ela olhou para baixo, viu vol- para ele e disse: "O que é que isso interessa?". Ele respondeu: "Eu é-ba se perguntando o que o animal tinha matado." Ela respondeu: "Eu não mato animais!". Ao que ele respondeu: "Ah, faz outros para matar por você?". Esse foi o início da comunicação.

quarenta Cinco minutos mais tarde, depois de andar dois passos, ambos defendiam políticas de desenvolvimento sustentável nos níveis corporativos e governamentais. O público estava totalmente espantado.

Desde que o primeiro passo é ensinado 'Você está disposto ? Para buscar uma melhor solução para qualquer uma das soluções que os dois puseram sobre a mesa - as pessoas dizem mo infalivelmente co fez estas duas pessoas: "Eu não sei o que seria" ou "Eu passei anos tentando este assunto e tenho a firme convicção de que ... "

Então reconhecer: "É verdade, ninguém sabe o que seria; você tem que criá-la juntos. A pergunta é: Você estaria dispostoprocurando uma lução então-? "

Normalmente eles respondem, "Eu não vou comprometer!".

E um respondeu: "Claro que não. O Synergy não envolve compromisso. Deve ser uma solução melhor; você deve saber que, o outro deve conhecê-la e eles devem saber que eles sabem. Intransigente. "

"Bem, eu não sei onde vamos levar isso."

"Ele avança para a próxima etapa. Mas ninguém pode exprimir o seu pontover repetir o ponto de vista da outra pessoa e este último se complacente. "Agora, o teste é que. Para NAS perso- que defenderam a ad nauseam posição, Ver- pai ouvindo alguém que é um enorme desafio, porque a menos que você ouvir e repetir seu ponto de vista até chegar complacente, eles não estão autorizados a expressar O seu. É o bilhete de entrada.

Em uma ocasião, eu fiz isso em um contexto universitário recurrien- fazer a questão do aborto e tendo o suporte a uma pessoa partidária de vida e um defensor da liberdade de escolha. Ambos sentiram moralmente comprometidos com suas respectivas posições. PANE os acompanhou enquanto desciam os dois passos em frente de quatro centenas de pessoas,

Combinando vozes: PESQUISA ONE ALTERNATIVA229 TERCEIRO

entre que toda uma classe de mestrado em administração de empresas e foi, além de inúmeros professores universitários e outros convidados. Mais uma vez, depois de quarenta minutos, re-correndo as duas etapas lentamente, ambos começaram a falar sobre prevenção, adoção e educação. Ele tinha mudado toda a discussão para a na-. O público estava fascinado; os olhos dos dois participantes encheram de lágrimas.

Perguntei-lhes por que eles acharam tão emocional. Foi em absoluto para o assunto. Foi simplesmente porque eles tinham vergonha de assim categoricamente que haviam julgado, condenado e estereotipado, ele tem mesmo, demonizado todos os que defendiam opiniões diferentes sobre o assunto. Ao ouvir autenticamente e profundamente eles vieram a perceber: "Ele é uma boa pessoa. Eu gosto; Eu respeito. Não estou de acordo com as suas opiniões, mas estou disposto a ouvir; Estou aberto a isso." Observe como abrir mentes, corações amolecem e posturas são misturados para formar uma terceira via superior e sinérgica alternativa é uma experiência emocionante.

Estas duas etapas nem sempre funcionam, simplesmente porque as pessoas nem sempre se aplicam. Uma vez, eu estava em Washington com o Presidente Young's organização de formação com eles materiais e convidou o presidente da Associação Nacional de Educação (NEA) American ea pessoa que liderou o movimento para o sistema de vales na educação (vales) na Califórnia e desistir de duas etapas. Relutantemente, eles passaram os dois primeiros afirmação não sabia o que seria na busca e não transigiriam.

Quando alcançou a segunda etapa, que é a de repetir até que a outra pessoa se complacente, eles tentaram e, em seguida, foi rumo a rendição. Eles eram muito defensiva e então eles mesmo se tornaram hostil, lançando insultos mútuos, incluindo aquelas que descrevem os progenitores de cada um. O público decidiu em sentido literal da palavra. Eles eram seus convidados e descartado porque serviu o propósito da conferência. Em seguida, o público estava cheio de energia si mesmo. Eles eram os pais realmente preocupado, consciente de que era uma questão muito complexa que não se pode generalizar demais e que precisamos de uma compreensão mais profunda. O público se tornou mais e mais criativo sobre como fortalecer o sistema de ensino, incluindo ir até que ponto poderia entrar no mercado na educação^{Cl} certas áreas eo que fazer nessas áreas onde seria muito difícil e até contraproducente.

Tenho repetido a experiência muitas vezes, com questões de negócios. Peço aos meus clientes, "O problema parece dividir sua cultura, o que quase não se pode falar?". Normalmente eles vacilar, porém, eventualmente se colocar. Eu pergunto: "Bem, eu poderia lizarlo exemplo uti- para produzir sinergia, uma terceira alternativa?". Eles tendem a dizer: "Oh, é muito delicada, muito difícil. Eu não sei como eu poderia fazer isso. " I explicar o processo e as duas etapas. E então eu tranquilizá-los dizendo que se houver sinceridade suficiente e autoridade moral do grupo, o que exige sinceridade e um esforço dadero ver- na prática do cólon, não é uma das experiências mais intensas você pode viver sua organização, não só para resolver o problema, mas também, e mais importante, para de- desenvolver um sistema imunológico dentro da cultura, que permitir-lhes tira repita o processo com quaisquer problemas que surjam.

Em uma ocasião eu estava com um grupo profissionais de saúde composta por membros de conselhos de administração, executivos, gerentes e muitos dos médicos. A questão debatida ona que passou muitos meses lutando de fundos foi o uso de médicos externos. O diretor médico foi o porta-voz de um lado; o CEO, o outro. Na frente de uma centena de pessoas, Eu estava tomando as duas etapas lentamente. Ra terce- produziu uma alternativa que totalmente entusiasmado ambos, não só porque eles preferiram o acordo que tinha naquele momento ou qualquer posal pro- tinha sido feito até agora, mas porque era muito saudável para o seu relacionamento e união gerado .

Estive trabalhando com um grupo de pessoas do mundo do semi-guro em uma de suas grandes conferências internacionais em Cancun. Fui convidado para falar de transformação cultural através priedade chumbo centrada no princípio. Depois de perceber o humor dos grupos de que era a comunicação artificial sobre questões importantes, polarizou o escritório central de diretores executivos que trabalham no terreno era e estes, por sua vez> mandatários dos produtores, I escolheu para manter o saco no discurso que havia preparado. Em vez disso, eu decidi ajudá-los a compreender a seriedade deste mal-estar cultural e as consequências que estava tendo em sua companhia e seus clientes.

Então eu fiz uma pergunta: "Quem é o cliente?" E P^e duas pessoas de cada um dos três grupos principais -Office, dire^c

tores gerais agentes e produtores para sair na frente de todos os participantes. Por sua vez, cada um estava expondo por que o cliente era deles. Os oficiais afirmaram que tinham encontrado, tinha iniciado o relacionamento com ele e tinha vendido alguns produtivo. CEOs considera esse raciocínio com desdém e disse: "Nós somos os únicos que devem pagar ser- cio essa pessoa por um longo tempo. Você pode deixar, mas nós não. Devemos ficar e nossos produtos que representamos e manter nossas promessas. " O ejecuti- você olhou com desdém para ambos os grupos: "Você não aprende nada. Que desenvolveu os produtos? Quem fez a Rhea-dade? Quem criou toda a nossa empresa de trabalho sistema institucionalizado?". Depois disso, todo mundo vai voltar a Sulto aparente quão doente ela era a cultura- cliente não era de qualquer grupo, mas pertencia a si mesmo e, a menos que colocar em ação todos juntos, não eles seriam capazes de obter e manter clientes. A experiência deu-lhes uma lição de humildade e ajudou a exibir muito aberto à possibilidade de cruzar as duas etapas necessárias para gerar um terceiro tiva sinérgica alternativa.

Em uma ocasião, recebi um telefonema do presidente de uma empresa para perguntar se ele poderia ajudar a resolver um litígio muito caro e excessivamente longo com um cliente importante. O cliente tinha processou a empresa por violação de sua interpretação de critérios previamente acordados. Ele sabia que isso presidente. Ele havia treinado com o material que eu uso, mas não confiava em sua capacidade de aplicá-la. Eu disse que não sitaba precisa me, eu poderia fazê-lo sozinho. Então eu novamente lembrar o material no telefone e pediu-lhe para ler o material que ele tinha dado no passado. muito hesitante e temeroso Mostrou; como- nunca, depois de reafirmar com determinação, ele concordou em fazê-lo sozinho.

Ele telefonou para o presidente do requerente e propostas para atender a comer. O outro presidente disse: "Não há necessidade para isso. Deixe o processo legal correr o seu curso "pen- provavelmente Sando pré que o presidente havia telefonado tendem a concordar, chegar a um compromisso ou, sim- plemente, agradá-lo. Você optou por segurar suas táticas implacáveis e recusou o convite para comer.

Então, meu amigo disse que ele estava tentando fazer e por quê. Explicou as duas etapas e disse-lhe que, embora

ele não deixaria seu próprio advogado para assistir, ele, o outro presidente, poderia levar a seu advogado e não dizer nada se ele o aconselhou a não. Assim, evitar o perigo de cometer tribunal. Mais uma vez, ele disse: "O que pode perder uma ou duas horas? Ele já custou nossas empresas dezenas de milhares de dólares e o processo está apenas começando. " Nesta base, o presidente concordou em se reunir e tomar o seu advogado.

Com os três no quarto e dois quadros, meu amigo disse: "Primeiro, eu quero ver se eu entendo a sua posição neste processo" e repi- Tió da forma mais completa e detalhada que podia. Dois poucos minutos decorridos, ele disse: "Você acha que eu entendi corretamente? ? Ele estava certo e exatamente o que eu disse: "O outro presidente disse:" Sim, mas dois pontos. " Seu advogado interrompeu piava e aconselhou-o a não dizer nada. No entanto, o presidente, percebendo que ele havia se mudado verdade guia e teve genuína sinceridade nesse esforço, o silêncio, basicamente, ordenou seu advogado e explicou estes dois pontos. Meu amigo escreveu-as na mesa e perguntou novamente: "Você feel'm entendimento? Existe alguma coisa que você quer me entender? Você já perdeu alguma coisa?". O outro presidente disse: "Não, eu sinto que eu entendo." E então meu amigo di- jo "Poderia me ouvir enquanto eu tentava ouvir você? Seria justo?".

basicamente, O que aconteceu foi que o primeiro ponto-que dizer, procurar uma terceira alternativa surgiu na tentativa de compreender mutuamente. Ele veio para a motivação luz para resolver o problema. E eles não só chegaram a um acordo que satisfizesse tanto profundamente, não eles também continuou seu relacionamento. A luta foi para livrar estava indo para descobrir como transmitir seu desejo de manter rela- ção de negócios para duas culturas que se uniram em torno de sua luta e oposição mútua.

A principal coisa é que as pessoas podem fazer isso sozinhos; Você não precisa de um terceiro, como um facilitador. capacidade de ser um participante é necessário e, ao mesmo tempo observador ou terceira pessoa que actue como um facilitador. Isso requer muita disciplina nal mental e emocional, mas se você tem fé nos princípios e coragem interna suficiente e integridade, lata.

Às vezes, a natureza da terceira alternativa pode dar a impressão de ser um compromisso, uma solução em que uma ou ambas as partes ceder um pouco. Mas não é necessariamente assim. Pode ser que a chave não era o problema em tudo: o que maior importância foi sobreposto a qualidade do relacionamento, a profundidade da compreensão ou alteração de motivação. Lembro-me de uma vez por co-

lega compartilhou comigo a história de seu pai e mãe. ra pa- serve perfeitamente ilustrar este ponto:

Meu pai tinha sido um dentista excelente para trinta anos tem- ta ela foi diagnosticada com amiloidose, uma doença rara como o câncer. Os médicos deram-lhe seis meses. Os efeitos da doença, teve que abandonar a prática de sua profissão. ra Mane- do homem que sempre tinha sido muito ativo passou o dia todo sentado sem nada para fazer, mas pensar sobre sua doença fatal.

Ele decidiu que queria para escapar da situação com a montagem de um Dero inverna- no quintal, onde eles poderiam crescer as suas plantas favoritas. Não seria uma estufa de vidro elegante como aqueles vistos por trás das mansões vitorianas. Seria uma dessas estufas peças que monta a si mesmo, com um telhado de plástico corrugado e plástico preto latera- eles. Minha mãe não queria que essa monstruosidade no quintal. Ele disse que iria morrer se os vizinhos viram. O tema do efeito estufa alcançou um ponto onde eles não foram capazes de falar de maneira civilizada. Acho que a questão tornou-se o cenário de toda a raiva desviante nutria pela doença.

Um dia minha mãe me disse que estava pensando em tentar compreendem realmente o ponto de vista do meu pai. Ele queria resolver a situação de forma que os dois poderiam ser feliz. Ela sabia que não queria um investi- nadero no quintal. ipoméias preferiu colocar seus canteiros pe- Rennes antes na estufa. Mas eu também sabia que eu queria meu pai para se sentir feliz e produtiva. Ele decidiu recuar e deixá-lo fazer. Ele decidiu que a felicidade de meu pai significava mais para ela do que o tio pa- ou vizinhos.

No final, que estufa meu pai permaneceu ativo por muito mais tempo do que o esperado pelos médicos. Ele viveu dois anos e meio. À noite, quando a quimioterapia não iria deixá-la dormir, deixando o inverde- para ver como eles suas plantas. Na parte da manhã, regar as plantas lhe deu uma razão para se levantar. Seu efeito estufa deu TRA baixo para fazer, algo para se concentrar como seu moronaba un corpo. Lembro-me de minha mãe dizendo que apoiam o desejo do meu pai para construir uma estufa que era uma das coisas mais sensatas

Eu nunca tinha feito.

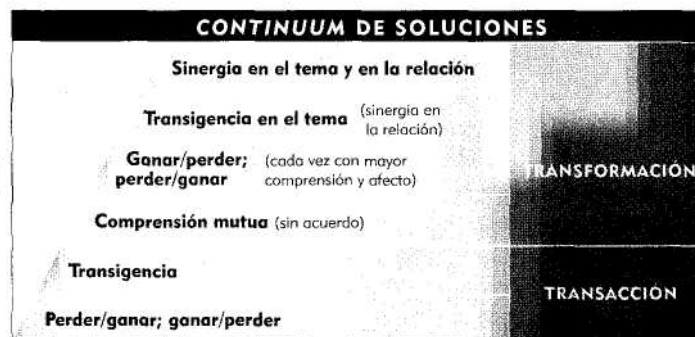
Inicialmente, o efeito estufa foi uma "perda" para a mãe do meu colega até que seus desejos iniciais subordinados a um outro desejo Su- Perior: felicidade e bem-estar de seu marido. Esta ensina que cuan- entendendo alguém, redefine o que é win / win. não obstan-

você, se eu não tivesse inicialmente senti respeito o suficiente para querer entender o que era importante para seu marido, não teria feito a mudança.

Curiosamente, não foi sinergia ocorreu uma terceira alternativa de solução, mas uma atitude de terceira alternativa. A primeira alternativa era não ter o efeito estufa. A segunda alternativa foi determinada relutantemente Jarle colocar o efeito de estufa. A terceira alternativa era realmente entendê-lo, olhar com alegria e afecto que proporciona satisfação pai mãe felicidade por ter a verde- in-. Synergy geralmente funciona bem. Po- um observador externo pode-se dizer que era um compromisso, mas se pudéssemos falar com aquela mulher, certo de que ela negaria ter comprometido. Ele fez da felicidade sentida e bem-estar de seu marido. Esta sinergia de AC- titude é uma magnífica expressão de amor maduro.

Muitas transações entre pessoas acabam no compromisso, ganhar / perder ou perder / win. No entanto, as soluções que constituem uma terceira alternativa e é, essencialmente, em espírito ou, simplesmente, para conseguir respeito mútuo e compreensão, sem chegar a qualquer acordos são exemplos de transformação. Ou seja, os Sonas permutaram, tornaram-se mente mais aberta e coração, ter aprendido e ouvido, ver as coisas de novas maneiras transformado. O esquema seguinte ilustra a diferença entre as soluções e as soluções de processamento de transacções (ver Figura 10.7):

Figura 10-7



Estou convencido de que a maioria das disputas poderiam ser evitados e resolvidos através da comunicação sinérgica terceiro al-

ternativa. demandase "a lei" deve ser usado como um tribunal de último recurso, não o primeiro. Uma cultura litigiosa não é saudável para a sociedade resultante ta, destrói a confiança, fornece uma modelagem terrível e, no melhor dos casos, levando a transição gênica. Espero colaborar conselho um dia levar para uma grande empresa e um juiz gerais, de ambos dessas idéias com resultados surpreendentes, e escrever um livro para advogados e para aqueles que são e contratar advogados, bem como para aqueles que desejam resolver alguns problemas aparentemente insolúvel sem recorrer aos serviços de advogados. O título é: Bem-aventurados os ers pacificação e tomar o subtítulo: Synergy na prevenção e resolução de conflitos.

Criar uma equipe complementar comunicando terceira alternativa

modelagem Uma vez aberto, a comunicação terceira alternativa, também é absolutamente necessário nos esforços para con- truir equipamento adicional que temos discutido. De todos os lugares onde este tipo de modelagem devem ser desenvolvidas, ca desta- a equipe executiva. Como líderes formais têm autoridade formal, que, acima de tudo, eles precisam manifestar a autoridade moral inerente a este tipo de comunicação. A segunda razão é que os executivos são altamente visíveis, estão constantemente formando equipamentos complementares entre os departamentos, dentro dos departamentos e em toda a organização.

No entanto, este tipo de comunicação terceira alternativa que gera equipamento adicional pode ser iniciado em qualquer nível. resultados pragmáticos de níveis mais baixos tornam-se níveis cínicos mais elevados da organização, uma circunstância ilustrada, mais uma vez, que a liderança não só por uma dividual in- mas também por uma equipe inteira é uma opção, não uma carga.

Por onde começar? Comece por desenvolver uma comunicação aberta entre todosmembros da equipe, departamento e tween ser- equipes interdependentes e departamentos. Ao ir para praticar as habilidades de comunicação de terceira alternativa, as pessoas vão co- nociéndose e gustándose gradualmente e tornar-se mais aberta,^{para}uténtica e real. Desenvolve respeito mútuo; as pessoas procuram cada vez mais a reconhecer os pontos fortes dos outros e ativamente ra esforza- para compensar essas deficiências, com vista a

seus pontos Strong provar produtivo. Isto cria monia ar-, como num grupo musicalou uma equipe esportiva.

Quando olhamos através do prisma dos pontos fracos de cada um, nós fazemos os pontos fortes dos outros irrele- resultado e fraquezas vant mais evidente.

vendedores ambulantes: Filme

Há vários anos, uma empresa Sul-Africano abriu uma nova loja de varejo de vestuário em uma parte antiga da cidade. O dia de abertura dos vendedores da loja, frutas e vegetais, popularmente conhecido como "vendedores ambulantes" inundação novamente este local central. Eles usaram para ocupar esta terra antes que a loja foi construída e tinha vendido há anos. Do ponto de vista psicológico, os proprietários do lugar sentia. Eles foram colocados em frente da loja no dia da inauguração ção e configurar suas barracas de frutas e legumes. Deixaram tudo uma bagunça e para as pessoas um pouco difícil de in- strate na loja.

O que você faria Se os fornecedores congregados na área Fruta, ficar sujo e parcialmente bloqueada pela calçada entrar no dia Missio mo abre uma nova loja? O que eu poderia fazer?

Tem duas possibilidades. Você pode tentar controlar vendedores de rua, como se fossem "coisas": chamar a polícia, forçando-os a sair, para fazer valer a sua posição como proprietário legal inmueble. Ou você pode tratá-los como pessoas: pode criar sinergias e propor uma solução melhor para ambas as partes.

O gerente da loja poderia ter chamado a polícia para expulsar os vendedores. Em vez de fazer isso, ele preferiu buscar uma terceira alternativa. Primeiro, ele ouviu seus objetivos e necessidades e un seguida, falou sobre as necessidades da loja. Agindo em colaboração, a equipe estranha, composta por lojistas e vendedores ambulantes, ele desenvolveu um plano que trabalhou pa sinérgica ~ ra ambos.

Fizemos um filme com esta experiência entre a nova loja de varejo e vendedores ambulantes de frutas e legumes. É intitulado camelôs e eu convidamos você a vê-lo agora. Você vai encontrá-lo, ligando

ou com www.franklincoveymex.com. Pode ver nele o tipo de soluções sinérgicas para Indivíduos que tem sido cultado fa-.



Figura 10.8

O filme permite ver como a solução criativa chave foi o primeiro a alcançar uma compreensão mútua. Ele também alertou o benefício cio relatórios Serendipic essa criatividade. Serendipity significa "cidente AC- sorte." Algo aconteceu que, inicialmente, ninguém tinha planejado e surgiu a partir da confiança e relacionamento: Basicamente, os vendedores de rua tornou-se loja de serviço de segurança. Pessoas na rua sabe os ladrões e eles sabem disso. RNO Co- roubo de gado é um grande problema em dáfrica Su-, este foi um enorme benefício. Literalmente, é possível ver como vai sendo construído confiança e comunicação. a confi-

^zpara tornar-se "confiança", o verbo, por depender de um grupo de per-
Sonas e, em seguida, essas pessoas permanecer fiel e correspondem a essa confiança. Este sempre cria um vínculo. Ele também cria um sistema imunológico capaz de resolver questões ou problemas que possam surgir no futuro.

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Qual a importância dos ciclos de vida das organizações? Existe uma terceira alternativa para o seu declínio e eventual morte?

R: Ouso dizer que há quatro "Triângulos silenciosa Ber" que causam a cárie, desastre e morte. A primeira ocorre na fase de idéia, quando uma boa idéia é simplesmente aplas- Tada por energia negativa, a desconfiança de si e do MIE fazer. O segundo está localizado na fase de produção, quando a grande idéia não é executado corretamente. Aqui o fracasso do yor ma- das organizações, mais de 90% em dois anos ocorre. VA dema- siado distância das palavras aos actos, a grande idéia para fruição. Ter- de zero ocorre na fase de administração. escala de produção foi institucionalizada, para reproduzir ou multiplicar a empresa, co- mo expandir e criar um outro bom restaurante, mas o produtor ou tentar fazê-lo sozinho ou tentar clonado. Formas males sistemas nunca são estabelecidos para manter as coisas sob controle, especialmente o fluxo de caixa. A quarta ocorre na mudança de fase quando a organização precisa se reinventar, a fim de adaptá-lo às novas condições de mercado ou novas oportunidades des, mas é tão atolado em suas próprias vidas, as regras burocráticas e regulamentares que já não pode satisfazer as necessidades dos clientes que dirige ou antecipá-los.

Boas equipas de gestão deve ser formado por pessoas com qualidades Eles conformados com as necessidades dos quatro fases. E mais importante, a equipe deve ter respeito mútuo um Píritu é- para que eles reconhecer e utilizar os pontos fortes de cada um e fraquezas são irrelevantes pelas forças dos outros. um capitalista (a pessoa com a idéia), um produtor, um gerente e um líder pos construtor equivalente, para ajudar a criar a regra de respeito mútuo e montar um dispositivo adicional capaz de reinventar-los- mo é necessário e entrar em novos ciclos de vida.

Q: O que você faz quando você está envolvido em fusões e aquisições e tentar unir as pessoas de diferentes culturas e empresas? Existe um botão mágico da terceira alternativa que pode ser pressionado para alcançar a interdependência em uma empresa global?

R: A razão por que não trabalhar fora muitas fusões e aquisições é que ele está forçando o processo. É como causa a fusão de dois ADN diferente. Você já viu uma família mix-

ated? Até que ponto é difícil trabalhoforma satisfatória? tempo, perseverança, paciência e comuni- cação com o pessoal da palavra indiana para soluções que constituem terceira alternativa é necessária. Enquanto isso, você pode ver como os cinco cancos metastáticos (face, comparar, competir, criticar e reclamar) é tão manifies-. Lembre-se que com as pessoas e culturas, rápido ele é lento e lento é rápido. Como as coisas não acontecer o mesmo: rápido é rápido. Mas com as pessoas, resultando eficiência ou velocidade ta ineficaz. Eu mesmo já aprendeu nesta base de cometer erros, mas eu escorada uma maneira muito sólida Estou compartien- fazer agora com você: deve haver uma comunicação aberta, mútua e respeitosa do valor de abordagens diferentes se você quiser produzir uma cultura que constitui uma terceira alternativa. Muitas vezes, isso requer uma nova liderança formal. Em um sion oca-, eu estava trabalhando com uma grande empresa no Canadá, que tinha uma cultura muito maduro, que havia sido autorizado. Como líderes na sede norte-americanos foram implementadas ções opera- em todos os tipos de países, queria estabelecer políticas empalidece Principado. Mas essas políticas pressuposta muito menos madura do que rrolladas desen- e culturas canadenses. gestão canadense me pediu para ajudar a manter a sua independência relativa e empoderamento e não estar envolvido em papéis orientados para as políticas e culturas in- maduros e os elos mais fracos da cadeia de valor. Fiquei contente de ajudar. Como os americanos morro executivos de rum perceberam que não eram interdependentes no que diz respeito ao Canadá, eles poderiam utilizar o Canadá como um modelo do que era possível, a cultura madura dos canadenses foi mais produtivo com menos pessoas e mais rentável com maior empoderamento, menos cracy burocratizadas e menos papelada, começou a sinalizar o nadiense operação ca- como um modelo de organização que as culturas menos desenvolvidos nidas poderia imitar.

A chave é não forçar a interdependência dos artificialmente: ele tem que vir naturalmente como as pessoas vão co-nociéndose, estão sendo compreendido e confiança mútua. Então, eles podem tornar-se criativo. Até que isso acontece, as pessoas vêem a interdependência como a dependência.

Um dia Alice veio a uma bifurcação na estrada e viu um gato Cheshire em uma árvore.

'Que caminho devo tomar?' ele perguntou.

Sua resposta foi uma pergunta:

Aonde ir?

Eu não sei ', disse Alice.

- Então, ele disse que o gato não importa.

LEWIS CARROLL, Alice in Wonderland

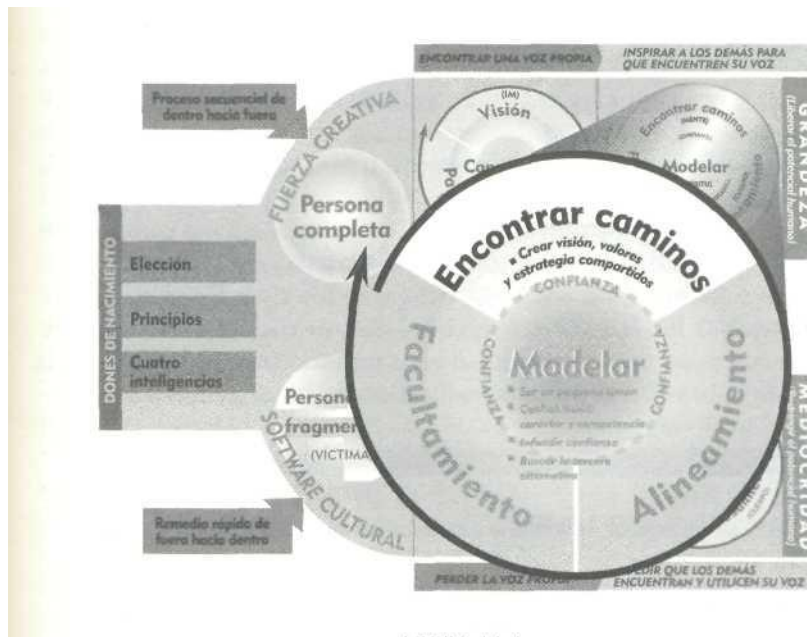


Figura 11.1

Lembre-se que a aquisição do oitavo hábito é tão processada sequencialmente de dentro para fora. Como qualquer hábito, é uma combinação de atitude, habilidade e conhecimento. Nós já discutimos a atitude a tomar a iniciativa como uma "pequena ti-mon". Já discutimos as habilidades para incutir con-

fiança e buscar alternativas terceiro. Os quatro papéis de liderança re actual liderança e influência são uma terceira alternativa. Eles fornecem o conhecimento dos princípios da liderança transformacional.

Mais uma vez, esta influência começa com modelagem dade confiabi-, para que as pessoas confiam em você. Mas, como você sabe, eles precisam de mais do que apenas confiabilidade. Boas intenções não compensam mau julgamento. As pessoas precisam de um modelo para ver o trabalho den como pue-e levar uma diferente, diferente do que eles estão acostumados, tão diferente da cultura que tem a organização dom- trabalho, diferentes tradições e lave transacional controlado- com a era industrial. Sua modelagem mais importante será mostrar aos outros como uma pessoa que encontrou sua própria voz age dentro dos outros três papéis principais de um líder: exploração, neamiento Ali- e / acuitamiento.

para ajudar modelar esses três papéis, vou começar os capítulos bre so- restantes três papéis de liderança, identificando, em primeiro lugar, o mito ea realidade que envolve cada papel e, por outro, descrevendo três alternativas opostas para resolver cada função. A chave para qualquer desafio é encontrar sempre uma alternativa superior: a terceira alternativa.

Neste capítulo, enfrentam o desafio de liderança que deveria unir as pessoas com diferentes pontos fortes e diferentes formas de ver o mundo para formar uma única voz, um grande pontos-alvo. Contrar é o papel de estradas in- em uma visão, valores e prioridades comuns estratégicas é-. Vamos começar examinando o mito ea realidade de encontrar caminhos e alternativas em primeiro lugar.

Mitos: Declarações de Missão e prioridades estratégicas são desenvolvidas por aqueles que sabem, de mais pessoas
(Paradigma Velho)

Fato: Demonstrações missão e prioridades estratégicas que são rapidamente desenvolvidos e executados por pessoas com maior pontuação, que então anunciadas, apenas esquecido. Sem implicação ou uma grande identificação, não

Figura 11.2

Ele tem primeira alternativa o papel de liderança "Encontrar maneiras" anunciaria a visão semi, valores e equipe de estratégia ou ção organizado sem um verdadeiro envolvimento por eles.

A segunda alternativa seria um envolvimento desproporcional e ficar preso em paralisia devido à análise excessiva e comitês co-; inúmeras atividades fora do trabalho e discussões intermináveis, trabalhando quase no pressuposto de que não há necessidade de executar uma estratégia ou capacitar.

A terceira alternativa seria não só envolver as pessoas suficientes no processo de desenvolvimento da visão, missão e estratégia, mas também voltar a saber que se você construir uma forte cultura de confiança e mostra confiabilidade pessoal, a capacidade de identificar equi - é o envolvimento capacidade.

Deixe-me ilustrar esta terceira alternativa.

Sempre admirei a constante e NARS níveis absolutamente extraordinários de serviço que eu recebi quando ficam instalados os hotéis Ritz-Carlton. Ao longo dos anos, indo melhor sabendo Horst Schulze, ex-presidente e CEO da cadeia de hotel para muitos anos, eu entendo como ele criou sua excelente cultura. Sob a direção de Schulze, o Ritz-Carlton Hotel Company foi premiado com dois Baldrige Prêmio Nacional de Qualidade Malcom na categoria de serviços, um evento sem precedentes.

Eu entrevistei uma vez Horst ocasião de uma coluna eu estava escrevendo para uma agência internacional de notícias. Le pré gunté: "Como você definiria a liderança?"; e esta foi a sua resposta:

A liderança é criar um ambiente onde as pessoas querem ser parte da organização e não apenas trabalhar para a organização. lide- rança cria um ambiente que encoraja as pessoas a "querer fazer" e não "ner TE fazer." É um imperativo dos negócios para criar esse ambiente. Eu forneço um objetivo, não apenas um trabalho e função. Como em- presario, sou obrigado a criar um ambiente onde as pessoas sentem que fazem parte de alguma coisa, sentar-se e fez um gol. É se você segmentar-VALOR em sua vida-o que leva as pessoas a realmente levar as coisas a partir do ponto de vista intelectual. Então você começa 'o máximo proveito deles e eles estão dando à pessoa a mais. coisa BATTE- é irresponsável para a organização e exige mais tratamento dado pelo indivíduo.

quando ver as pessoas como pessoas que só desempenha um papel, those're tentando como coisas como a cadeira onde Tu senta-. Eu não acho que nós, como seres humanos, podemos assumir o Recho de- a fazê-lo. Ninguém quer ser apenas algo que está de pé em um canto.

Descobrimos que a maior satisfação para um empregado está se sentindo parte de algo e sentem que têm colocado a confiança nele para tomar decisões e contribuir torna.

Todo mundo é um trabalhador do conhecimento em seu campo cas é- e, sem dúvida, os friegaplatos tem maior conhecimento so- bre a situação dos pratos I. Portanto, os friegaplatos pode ajudar a melhorar o meio ambiente, condições de trabalho, a produtividade de, para não quebrar pratos, etc. Eles podem contribuir grandemente o seu conhecimento em seu campo.

Eu tive um jovem em Nairobi que se juntou o hotel como tosse friegapla- cerca de 16 anos atrás. Ele não falam Inglês, mas era um jovem de trabalho duro. Depois de uma temporada, ele foi oferecido um emprego no serviço de quarto; então eu acabou sendo chefe do bitaciones ha; em seguida, cobrar um hall de entrada; em seguida, empregado de mesa; em seguida, ele foi feito diretor assistente do átrio e agora é responsável por alimentos e bebidas. Ele é o número dois no hotel e friegaplatos iniciados.

Quando eu tinha dezesseis anos, minha mãe me levou para o hotel com a minha mala pe- TINY para começar a aprender. Ele estava cheio de convidados e tendo im- pensei que todo mundo estava muito acima de mim. Mas eu iniciou uma estreita relação com um garçom magnífico setenta anos, eu trabalhava como aprendiz. Quando ele entrou no tação habi-, você sabia que estava presente, foi excelente e as pessoas o admiravam. Sempre que buscava grandeza na aparência, o que ele disse e como ele fez coisas. Com este Maitre vi que se você fizer as coisas de uma maneira excepcionais, são igualmente importantes para eles. Eu percebi que eu poderia ser tão importante se eu faço, eu faço bem, independentemente de qualquer outra coisa. Na verdade, esta ideia tornou-se o lema do Ritz-Carl- ton: "Estamos senhoras e senhores servindo senhoras e senhores".

Nos últimos vinte e dois anos, temos realizado um levantamento cerca de cinco milhões de pessoas, para tentar entender o CA- racterísticas e habilidades de líderes e gestores efecti- você. Uma das descobertas mais surpreendentes deste estudo mo amplísi- foi que, em geral, os gestores recebem pontuações mais altas na ética de trabalho (modelagem), mas pobre em Capacitación dade para fornecer foco e direção clara (encontrar CA- minos). Consequentemente, as pessoas não são prioridades claras cipal prin- ou assumir a responsabilidade por eles, e organizações inteiras não conseguem executar. Desconexão pode ser expressa nestes nós térmica: as pessoas trabalham mais do que nunca, mas como eles carecem de clareza e visão, não muito longe. Essencialmente, eles estão apertando um laço ... com toda a sua força.

Enquanto que modelagem instila confiança, encontrar maneiras cria ordem sem perguntar. Como as pessoas podem concordar com o que é mais importante para a organização, compartilhar os critérios que determinarão as decisões subsequentes. Esta comunicação proporciona uma clara clarificação. Gera ordem; Nem ele gera estabilidade e agilidade BEM possível, o que vamos explorar mais tarde no papel de facilitamento.

A própria essência da liderança é que você deve ter a visão; você não pode tocar um trompete incerto.¹

THEODORE M. HESBURGH, reitor da Universidade de Notre Dame

visão escala pessoal traduz em exploração pathfinding ou em um ambiente organizacional. Enquanto individualmente você, se identifica o que ele vê como significativas, agora seu desafio e papel é o de criar uma visão comum da importância da linha de fundo. Considere por um momento as seguintes perguntas poderiam Plan Tarse sobre seus empregados:

1. Entendemos claramente os objetivos da organização?
2. São eles cometeram?

ajudar as pessoas a entender metas importantes e comprometer-se com eles requer implicar na tomada de decisões. Em colaboração, o destino da organização (visão e visão mal) é determinado. Assim, todos os membros da mesma será estrada rios própria- que leva ao destino (valores e plano estratégico).

Ao determinar em conjunto o que é mais importante para uma organização de ou equipamento, é necessário assumir as realidades que são enfrentando in-. Uma vez entendido, ele funciona até que seja alcançado mar plastificado uma visão e um sistema compartilhado em algum tipo de missão e valores plano estratégico. Falando da necessidade de ter uma sólida compreensão das realidades fundamentais cional primeiro, Clayton M. Christensen autor escreveu:

Todas as empresas em todos os setores de trabalho apresentado ção AC- de diferentes forças-as leis da natureza que agem profundamente organizativa- para determinar o que a empresa pode fazer eo que não. Administração que enfrentam tecnologias disruptivas fa- llan suas empresas quando estas forças superá-los.

Por analogia, os homens do passado tentando voar asas de penas subordinação amarrados a seus braços e batendo-lhes com toda a sua força para saltar de lugares altos, eles não conseguiram irremediavelmente. Apesar de seus sonhos e esforços, eles estavam lutando uma muito poderosas forças da natureza.

Ninguém pode ser forte o suficiente para vencer essa luta. Voar era possível somente quando as pessoas passaram a entender as leis relevantes da natureza e princípios que definem a operação do mundo: a lei da gravidade, princípio e conceitos de unidade, peso, arrastar e resistência de Bernoulli. Quando os sistemas finalmente reconhecendo a vantagem de poder dessas leis e IOPs pios, em vez de lutar foram projetados, eles foram capazes de voar a altitudes e distâncias inimagináveis provadas.²

Você deve lutar com quatro realidades do mercado, competências essenciais, desejos e necessidades das partes interessadas e valores antes de compreender plenamente e estar preparado para desempenhar o papel de exploração:

- **realidades mercado.** Como eles percebem os Sonas por mercado sua organização ou equipe? Qual é o contexto Político mais amplo, econômico e tecnológico? Quais são os pontos fortes competitivos? Quais são as tendências e características do setor? É possível que perturbe tecnologias e modelos de negócios disruptivos levar obsoleto abandonar o setor ou para fazer tradições básicas?
- **competências essenciais.** o que são seus pontos fortes únicos? Impressiona-me muito perspectiva leva Jim Collins em abordar a exploração. Em seu livro *Good to Great*, tem três círculos sobrepostos e representam principais pontos fortes. Ele chama isso de "o conceito do ouriço".³ Estes círculos identificar três perguntas: Qual Você é realmente bom, talvez mesmo o melhor do mundo? Em segundo lugar, o que profundamente apaixonada? E em terceiro lugar, o que você pagar as pessoas? Em outras palavras: o que desejamos e desejos humanos, para satisfazê-los, está dirigindo o seu motor econômico? A ligação entre estes três círculos sobrepostos representa a fundação de sua proposta.

? Se acrescentarmos mais uma pergunta: O que, aconselhou sua consciência iria obter um foco de toda a pessoa (corpo: motor econômico; mente: ser melhor em alguma coisa, a paixão coração- e consciência espírito). Sobrepondo os três NAS - é onde você vai encontrar a sua voz (veja a Figura 11.3). Como se

discutido acima, esta abordagem é aplicável a um individual in- buscando uma voz e uma organização que busca o mesmo.

desejos e necessidades das partes interessadas. Pense em tudo partes interessadas e em primeiro lugar no mais importante: os clientes que alvos. O que eles querem e realmente precisa? Quais são as suas questões, problemas e preocupações? O que os clientes querem e precisam deles? Qual é a realidade do mercado em que operam? Que possível tecnologias ou modelos de negócios poderia perturbá-los ou deixá-los obsoletos? E os proprietários, que têm contribuído de capital e IM- posições pagas, quais são suas necessidades e desejos? E associados, funcionários, colaboradores, quais são seus desejos e cesidades ne- são? E todos os fornecedores, distribuidores e res dos vendedores, cadeia de suprimentos? E a comunidade eo meio ambiente natural?



Figura 11.3

Valores. Quais são os valores de todas essas pessoas? ¿CUA-- lhes os seus próprios valores? Qual é o principal objetivo da organização? Qual é a principal estratégia para realizar? Qual é o trabalho para o qual eles estão contratando? Quais são os valores que devem servir como diretrizes? De que jeito Eles são priorizados em diferentes contextos em momentos de estresse e pres-? A maioria das pessoas nem sequer nunca decidiu o

que mais se importa. Não há critérios foram desenvolvidos para informar os homens e determinar todas as outras decisões e agora estamos tentando fazer para um grupo, equipe ou organização como um todo. Pense em como complexo e interdependente, isto é, a quantidade de isso realmente coloca desafios.

Estes são os tipos de perguntas e questões que deveriam ter sido esclarecido antes de se concentrar. Por isso, requer muito caráter, competência, visão, disciplina e paixão governada pela consciência.

Exploração é o mais difícil de todos empresa que está enfrentando várias personalidades, prioridades, percepções da realidade, os níveis de confiança e vários egos. Isso ressalta por que a modelagem é o papel mais importante e fundamental guiando. Se as pessoas não podem confiar na pessoa e / ou equipamento que inicia o processo de digitalização, sem identificação e envolvimento será muito disfuncional.

o personagem modelo necessário e a competência de um shington George WA- de integrar e harmonizar as diferenças de um Thomas Jef- Ferson a John Adams, um Benjamín Franklin uma tonelada Alexander Hamil- e outros pais fundadores da república americana, até que finalmente foi elaborado a Declaração de Independência e da Constituição dos EUA com suas primeiras dez emendas, conhecidas como Bill of Rights (Bill of Rights). É- você executar esforço de exploração foi o mais difícil de todas as tarefas necessárias para estabelecer os Estados Unidos da América. Mas esses documentos visionários que levaram o caminho permitiram tados Unidos Es- sobreviver grandes traumas de seu fim Na- vida: guerra civil, guerras mundiais, a guerra do Vietnã, Watergate, escândalos e eleições presidenciais presidem - RCEs. E se falamos de empoderamento, os quatro e meio por cento da população do mundo produz quase um terço dos bens mun- dial!

Obter uma visão e valores compartilhados

As pessoas frequentemente usam a analogia de ler o mesmo paginado na ou a mesma folha da canção para descrever alcançar uma visão e valores compartilhados. É uma excelente analogia porque sugere que não há acordo sobre o mais importante para a visão, os valores e o valor estratégico proposto para a organização; e música, quando tocado ou cantado em um momento, está em harmonia.

"Sharing" É uma palavra interessante. Quando eu compartilhar algo com você, eu dou o que tenho. Se você se identifica comigo, ele acredita no que eu vou fazer e confia em mim, você poderia apenas compartilhar minha visão com você. E você poderia apoiar essa visão ainda mais do que se você se tinha desenvolvido, porque, na verdade, dá mais credibilidade a minha experiência que a sua. Por outro lado, se você sentir petente e ansioso para começar com- envolvido e eu limitar-me a compartilhar ou anunciar ciarle meu plano como o nosso plano, não haverá compromisso emocional. Não vai ser compartilhada. Você vai se sentir foram impostas a missão e proposta de valor. Nós não estamos jogando a mesma pontuação.

Em suma, a declaração de missão e plano estratégico são uma coisa, mas o processo de obtenção de todos desempenham a mesma pontuação é alguma coisa, que não seja igualmente importante. É uma tarefa im- apoio. O esforço envolve liderança modelagem realmente manifesta-se no papel de encontrar maneiras. Caso contrário, as pessoas não jogar o mesmo folha da canção, não se alinham emocionalmente em questões estratégicas e, em seguida, tudo dá errado. Nesse caso, a única coisa que vai salvar a situação vai ser o instinto de sobrevivência que abriga pessoas dentro. Se a concorrência também é desorganizado talvez ele sobrevive. Mas se os seus principais concorrentes estão unidas em sinergia, especialmente se eles são de classe mundial, que esteja terminado.

Filme: Gol!

Se você assistiu nenhum dos seus filhos ou netos jogando futebol (aka "bola-ímã") uma manhã de sábado ou domingo risada mu- cho com este super curto e parece retornar às linhas lí- banda. Observe as semelhanças com os desafios que estão in- frente no trabalho para tentar fazer com que todos se concentram no objetivo muito importante. em www.franklincoveymex.com e selecione Gol! menu. Você irá desfrutar de verdade!

Ferramentas para encontrar maneiras (Foco): a declaração de missão e plano estratégico

Exploração é para uma organização ou equipamento de modo que o lado moderada para o indivíduo. Ele é decidir qual o foco como uma organização, e

equipamento ou família. Uma levanta os mesmos tipos de perguntas sobre va- lores e objetivos, só agora é que o grupo coletivamente

no que diz respeito à sua missão específica. Através de um processo interativo,

Desenvolve-se uma declaração de missão escrita e plano lógico estratégico (proposição e objetivos de valor). A declaração de missão da empresa define seu rumo na vida, visão e valores.

O plano estratégico representa uma descrição clara do valor que a empresa proporcionará aos clientes e partes interessadas; é a sua proposição de valor. É a sua abordagem; a "voz" da organização. Na elaboração do plano estratégico, você precisa saber quem são os clientes e as partes interessadas, quem quer que sejam, valioso serviço ou produto que você está oferecendo a eles e seu plano com prazos definidos para alcançar determinados objetivos na captação e manutenção de clientes. Para uma família, um plano estratégico é simplesmente o plano de ação para implementar a visão e valores na vida cotidiana.

Empoderamento das declarações de missão

Experiência me diz que o empoderamento das declarações de missão compartilhadas geralmente ocorre quase sempre quando houver: (mera condição primária) número suficiente de pessoas (segunda condição) plenamente informados, interagindo livremente e sinergia (terceira condição) em um ambiente com um elevado grau de confiança (quarta condição). Na verdade, quase todas as declarações de missão desenvolvidas em circunstâncias favoráveis contêm as mesmas ideias e princípios básicos. Talvez as palavras variem, mas todos eles tendem a ver as quatro dimensões e necessidades da vida: física, mental, emocional e espiritual.

A força da cultura de serviço extraordinário que tem o Ritz Carlton é a sua visão fundamental de pessoas a si mesmos e seus clientes: "Estamos senhoras e senhores servindo senhoras e senhores". A essência da liderança Horst Schulze é a sua visão da dignidade e da necessidade de significado vem de toda a pessoa. Lê-lo novamente e refletir sobre suas palavras (ver p. 243).

Lembre-se: somente aqueles que são capazes de aproveitar ao máximo as necessidades e motivações das quatro partes de sua natureza humana encontrarão uma voz e oferecer os seus maiores contribuições. Para o corpo, a necessidade e a motivação é a sobrevivência (prosperidade econômica); para a mente, crescimento e desenvolvimento; coração, amor e relacionamentos; para o espírito, ou seja, a integridade e a própria contribuição.

A organização tem os mesmos quatro requisitos:

1. *sobrevivência*: saúde econômica (corpo)
2. *Crescimento e Desenvolvimento*: o crescimento econômico, o crescimento em número de clientes, inovação de novos produtos e serviços, competência profissional e institucional crescente (mente)
3. *relações*: sinergia, parceiros sólidos sólidos externos e redes, o trabalho em equipe, confiança, afeto, valorização dada a diferenças (CORAÇÃO)
4. *Sentido, a integridade e contribuição*: servir e encorajar todas as partes interessadas: clientes, fornecedores, funcionários e suas famílias, comunidades e sociedade em geral; Em suma: influenciar o mundo (espírito)

A chave para desbloquear o poder dos trabalhadores é o que se refere o fim mínimo. É para esclarecer a missão, visão e valores da organização de uma forma que se sobrepõe as quatro necessidades de indivíduos com as quatro necessidades da organização. Você deve realizar a conclusão de cada tarefa realizada por todos os membros da organização para que ele atenda explicitamente assim as quatro necessidades tanto do indivíduo e da organização. Uma declaração de uma missão universal implícita seria algo como isto:

"Melhorar bem-estar econômico e qualidade de vida de todos os interessados in- ". A declaração de missão da sua organização, ment departamentos, equipe ou família não só incorporam o espírito da declaração de missão universal, mas também representar a sua SIVO exclusão de fazê-lo; seu talento, habilidade e alojamento ímpar; em definitivo, ele vai: sua voz.

Sem margem, sem missão não

sempre Ele me levou um sentido de missão e sentido na vida. Mas até que eu passei muitos anos criando minha própria presa em- aprendi a não forçar a realidade: nenhuma margem, sem missão. Em outras palavras, se não dirigir a empresa, de modo a gerar constantes benefícios ao longo dos anos, você acaba perdendo a oportunidade para cumprir sua missão.

Além disso, muitas empresas estão tão focado na margem e conhecer os resultados trimestrais que perdem visão em si levou-os a entrar no negócio pela primeira vez. Eles perder de vista o seu povo e suas famílias e as comunidades onde operam. Esquecem-se a interdependência entre para- duas partes interessadas. Eles perdem o seu sentido de missão e contribuição.

Os problemas gerados por esta abordagem têm motivado grande parte do meu trabalho profissional com organizações ao longo dos últimos quarenta anos. Há abordagens missão / sem margem e sem margem / conseqüências não importante missão gativas ne- (veja a Figura 11.4) são liberados. Nenhuma das duas abordagens é sustentável, especialmente na economia global de hoje. A chave é ir para os dois; a chave é o equilíbrio.



Figura 11.4

Implementação do plano estratégico

Um plano estratégico começa, é claro, com o cliente. Em um sentido muito real, existem apenas dois papéis nas organizações: clientes e fornecedores. Todo mundo trabalha simultaneamente em ambos os papéis, dentro ou fora da organização. Todos significam todos os intervenientes na cadeia de abastecimento que fazem possível o produto final de sua organização que fornecem fundos, que fornecem idéias e mão de obra, que fornecem o material, as famílias que suportam funcionários e da comunidade, e do Meio ambiente permitindo que toda a cadeia de fornecimento e feeds.

A essência de um bom negócio, portanto, reside na qualidade da *relação* entre cliente e fornecedor. Você, o fornecedor, é com a venda de mais de bens e serviços para diversos clientes. Na verdade, eles estão vendendo-o para os seus problemas (empregos que contratam como seus bens e serviços) soluções. Ser capaz de resolver

realmente estes problemas de uma forma que vai além de um ra pat superficial Me- requer um profundo entendimento de como as necessidades dessas várias partes interessadas. Você tem que pagar esse preço para descobrir o que é mais importante para as pessoas e para planejar estrategicamente em uma maneira que faz sentido. Os valores são convertidos em processo planejado prioridades tais como princípios baseados em valores não mudam. Clientes mudar e estratégia deve ser adaptada em conformidade, mas se seus valores estão vinculados a princípios imutáveis, terá um prego central para segurar a sofrer as inevitáveis mudanças.

O teste decisivo de uma frase missão e bom plano estratégico é ser capaz de abordar qualquer pessoa em qualquer nível da organização e capacitá-los para descrever como ele contribui para o plano estratégico que eles estão fazendo e como ela está em harmonia com os valores reitores. Usando a metáfora da brutal Jula, todo mundo sabe onde o norte é e como o seu papel é mover o nização or- na direção certa.

quando uma declaração de missão e plano estratégico estão profundamente algo compartilhado, qualquer identificação ou envolvimento, ganhou metade da batalha, porque não havia uma criação mental, espiritual e emocional. Em seguida, vem a criação física. Ele está a implementar a estratégia: "fazer acontecer", fazer, produzir, alinhar, capacitar. Isso significa que você precisa para determinar a estrutura, consiga as pessoas certas nos lugares certos, com o apoio tas e adequada herramien- e, em seguida, retirar-se e prestar assistência, quando solicitado.

Cada sub-organização, comitê, comissão, divisão, departamento, projeto e equipamentos devem ser submetidos a um processo similar duas ções crea-: mental e, em seguida, físico; o projeto e, em seguida, a constru- ção; escrever músicas e depois interpretação. Todos sas co são criadas duas vezes. Exploração é a primeira criação. A base do plano estratégico para o concreto / coisas físicas / reais.

Você também vai descobrir que, Se este processo for realizado corretamente e há uma conexão emocional profunda com ele para a identificação e envolvimento que a precedeu, será capaz de impulsionar reduções enorme custo sar toda a organização, quando necessário. Como um indivíduo é consumida por coisas que são urgentes mas não é importante, o mesmo acontece com uma organização. Cultura desenvolve uma vida própria. Por isso, é sempre necessário usar o propósito geral, valores e plano estratégico para o carro enfo- e executar qualquer outra decisão que você faz. Naara consciência também proporcionadas e valor para evitar e orientar clara de "pasa-

vezes "na empresa que não são centrais para o seu principal objetivo.

um dos maiores desafios que os líderes empresariais enfrentam é trabalhar e mover-se em cascata visão corporativa de 9.000 metros a comportamentos visuais suscetíveis traduzidos em ações de trabalhadores da linha de frente para LO- Grar objetivos vitais. Embora duas implicações têm sido no processo de desenvolvimento da declaração de visão e plano é- tratégico, abaixe-a "lugar-chave" não é fácil. Pense no aumento da produtividade que teríamos se tivéssemos as pessoas certas trabalhando na direita em dois momentos coisas adequadas; os poucos projetos e objetivos de vida que em última análise são mais importantes.

Mas isso muitas vezes não é o problema. Muitas vezes, eles Thers planos estratégicos nues- são grandiloqüentee vagas, e os líderes não conseguem traduzir algumas metas cruciais que de- ben alcançado na estratégia de curto prazo. Ou outra situação igualmente problemático tica dadas: estratégias traduzido para oito, onze, ou mesmo quinze novas metas cruciais, as prioridades numerosos demais para ser capaz de se concentrar neles. Quando você tem muitas prioridades principal des, apenas, de fato, não tendo nenhum. Quanto aos objetivos estratégicos, é importante que eles são poucos, eles recebem priori- dade, que podem ser medidos e estão dentro de um marcador de pessoas exigentes, para que todos saibam exatamente o que eles são e como eles são alcançados. Mais tarde novos elementos que ajudarão o foco da equipe e da organização será fornecido naqueles poucos "objetivos extremamente importante"; Além disso, em títulos chap- subsequentes serão abordados a importância de um marcador exigente.

Para criar um ambiente de foco e trabalho em equipe de cima para baixo, os funcionários devem satisfazer as mais altas prioridades, Carse envolvê-los, traduzi-los em ações específicas, ter disciplina para permanecer no curso, confiar uns nos outros e colaborar tiva afetada. Infelizmente, muitas pessoas não sabem o que focar seu tempo e energia, porque as principais prioridades identifica- dos não ou comunicados de forma clara, e foram medidos em uma pontuação exigente. Se você tem feito e os trabalhadores não se sentir como a sua, não estão em conformidade com a estratégia, dada prioridades contraditórias tory ou são incapazes de ver a ligação entre as suas tarefas e porados visão cor-, comprometeu sua capacidade de executar essa visão. Em seguida, a equipe sob TRA está ameaçada pelo baixo nível de confiança,

maledicência, sistemas e processos defeituosos ou ser demasiado muitas barreiras para a ação.

As organizações que têm a capacidade de criar um sentido de missão com- partido para que todos saibam e é apaixonado pelo grande por que e quem, bem como uma estratégia visual (como e quando), onde departamentos, equipamentos e indivíduos são constantemente focado em seus objetivos e as pessoas assumam a responsabilidade das poucas prioridades de topo da organização, eles conseguem encontrar a sua própria voz e construir uma forte cultura centrada em princípios TRADA (ver figura 11.5). É aí que reside o papel de mãe lode maneiras encontrar.



Figura 11.5

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Eu tenho quatro gerações de trabalhadores. como juntapessoas em uma visão e valores partilhados quando eles são tão diferentes?

R: Um modelo centrado no princípio é a única lido va- é sim. Quer se trate veteranos, pessoas nascidas no baby boom da década de 1960, a Geração X ou Geração Y Pro - tudo deu sistemas diferentes valores e ver a vida através prismas distintos- lá uma coisa que os une a todos: rary intem- e princípios universais que podem formar a base para o desenvolvimento de uma visão e um sistema de valores comum.

Eu sei que estou fazendo parecer muito mais fácil do que realmente é. No entanto, se mostrado respeito por cada geração de trabalhadores e estão envolvidas numa comunicação sinérgica, estou convencido de que uma terceira alternativa pode ser alcançado. Lembre-se mais uma vez o princípio envolve as pessoas no problema e buscar soluções em conjunto. Quando alcançado, as pessoas estão emocionalmente ligadas à solução. Quando você realmente entender a profundidade do problema e ir além, considerando somente através do prisma da sua própria geração, todos se tornam parte de uma ecologia social.

**P: Continuamente tentar distinguir entre princípios e res-
valo-. Acho que é confuso; I a mesma aparência.**

R: A razão básica Ele explica é que, na verdade, os valores melhor desenvolvidos são princípios ou leis naturais. Na verdade, se Implica um número suficiente de pessoas no desenvolvimento de um valores estabelecidos e são informados, eles trabalham em um ambiente com um alto nível de confiança e comunicar uns com os outros em formas e frank ma sinérgica, você descobre que os valores compartilhados que SA- len à luz são baseadas principalmente em valores princípios. Você também vai descobrir que qualquer grupo, assim, desenvolver um sistema de valores será o mesmo, embora talvez as palavras são diferentes. práticas culturais variam dependendo de onde no mundo você está, mas a minha experiência em todo o mundo me ensinou que, independentemente do tipo de organização ou nível dentro da organização, quando desenvolveu este mo- fazer declarações valores, eles contemplam principalmente as quatro partes da natureza-corpo, mente, coração e espírito e as quatro necessidades: vivo, amor, aprender e deixar um legado. Isso se aplica a ambos os indivíduos e organizações. Mas se senhores va- são desenvolvidos e anunciou unilateralmente, é possível que não se baseiam em princípios. Afinal, até mesmo criminosos LAÇO valores nen.

**Q: É necessário escrever declarações de missão ou
conduzir sessões de planejamento estratégico fora do local de
trabalho?**

R: Depende. Se o produto de uma experiência externa para a barragem em- para torná-lo extensível integra uma organização inteira, pue- ser muito útil. Mas se uma declaração de missão e um plano estratégico é obtido e simplesmente anunciado, não vai funcionar. A chave é que deve haver conexão emocional; térios cri- outra forma desenvolvidos não ser utilizada para alinhar estruturas, sis- temas, processos e culturas. A missão anunciou que elabo- correu apressadamente anunciou e, eventualmente, esquecer; não são

mais que as declarações de relações públicas. Este é frequentemente o caso fora dos produtos da empresa.

Lembre-se, se quer conseguir conexão emocional, o processo é tão importante e poderosa que o próprio produto. Mais uma vez, seguido ra requer uma combinação de envolvimento e de identificação; Em outras palavras, a confiança na visão dos outros é yor ma- do que o concedido aos seus próprios; portanto, eles se identificam com ele.

Ainda é necessário que um processo de comuni- cação, feedback, desenvolve abertura e participação para obter essa conexão emocional. Tenho visto muitas vezes tecnologia que foi usada magnificamente para produzir uma iteração após o outro. Uma comissão de duas ou três pessoas realizando a produção polida inicial de um homem de palha. E então, de uma forma gradual, graças ao tanto de feedback com- e escuta-base, foi ficando melhor e refletido de maneira mais profunda os múltiplos interesses outra até que houvesse uma conexão cultural real.

VOZ E DISCIPLINA PARA A SUA EXECUÇÃO: sistemas de alinhamento para atingir metas e RESULTADOS

Nenhum cavalo chega a lugar nenhum até que você não pode colocar o cinto de segurança.

Não vapor ou gás impulsiona nada até que ela é controlada.

Sem quedas torna-se luz e poder até que ele passa por um túnel.

Nenhuma vida é grande até que tenha obtido jetivo, dedicação, disciplina.¹

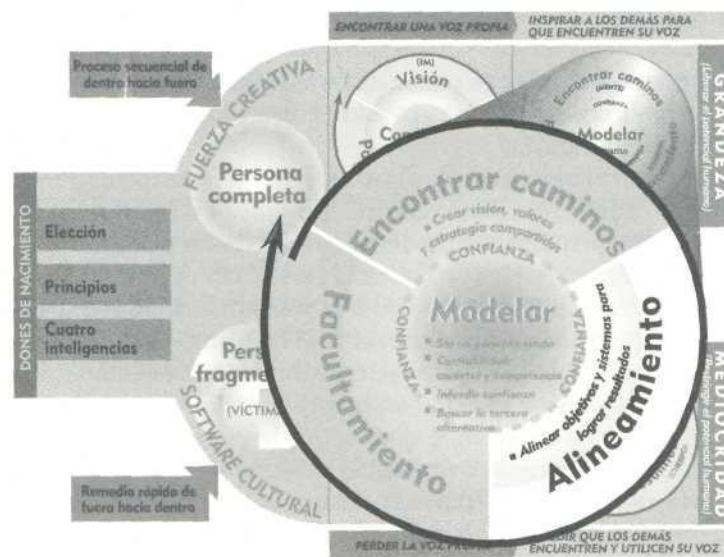


Figura 12.1

HENRY EMERSON FOSDIK

A primeira alternativa para o papel de liderança do alinhamento semi iria pessoalmente acredito que a modelagem um indivíduo é suficiente para manter uma organização no caminho do crescimento saudável.

A segunda alternativa acreditaria que comunicar continuamente visão e estratégia que tem sido desenvolvido com cuidado e in-

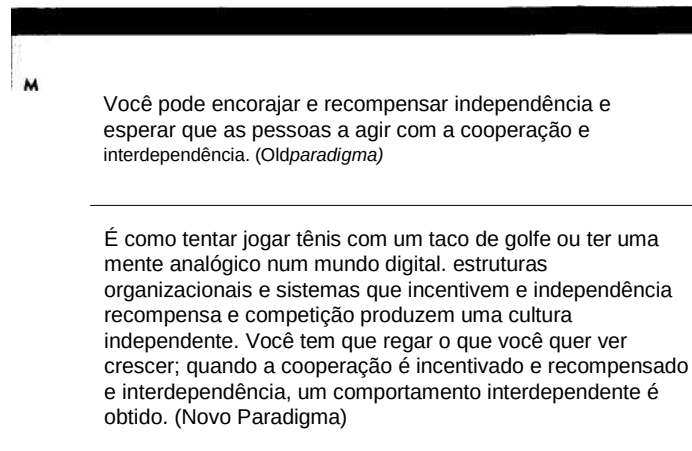


Figura 12.2

tencionadamente um seria capaz de alcançar os objectivos que se fixou como uma organização. A estrutura e sistemas são de importância secundária.

A terceira alternativa seria: 1) usar a autoridade moral tanto como formal para criar sistemas que formalizam ou institucionalizam a estratégia e princípios que incorporam a visão e valores compartilhados, 2) criar cascata de metas em toda a organização que é alinhada com a visão, valores e prioridades compartilhadas e 3) adaptar e alinhar o mercado de feedback CIBE contínua e a organização de como eles estão atendendo às necessidades e como eles estão transmitindo valores (que é um dos sistemas) são re-. Se você disser que a cooperação valores, cooperação será recompensado, não competição. Se você disser que valores todas as partes interessadas ou pessoas, costumam recolher formação in- de todos eles e usá-lo para realinhar. Ele vai regar você quiser ver crescer.

Uma vida e liderança focada em modelagem princípios criar e inspirar confiança. O processo de digitalização ou pathfinding cria uma visão e um fim comum sem ter que exigí-los. Mas agora vem a pergunta crucial: Como executar valores enquanto a estratégia de forma consistente sem depender da presença contínua de um líder formal para manter todos na di-

Reção corrigir? A resposta é alinhamento: designar e executar? sistemas e estruturas que reforçamos valores centrais l^{as}

prioridades estratégicas da organização (selecionados durante o pathfinding).

pensar estruturas, processos e sistemas da organização. Será que eles treinar pessoas para executar as principais prioridades das ou melhor, criar obstáculos? eles são consistentes com os valores defendidos pela organização? É da responsabilidade do líder para remover os obstáculos, não criá-los. No entanto, o processo de alinhamento requer um auto-exame profundo e humilde e muitos sistemas e "sagrados" estruturas organizacionais.

confiabilidade organizacional

Como mencionado anteriormente, a organização é a segunda maior fonte de confiança. Quando as pessoas honestas que trabalham em estruturas sistemas que não estão alinhados com os valores da organização que promove o conflito, sistemas fora de controle dominar o tempo todo. Simplesmente não confiança. Através da tradição e expectativa cultural, estes sistemas e processos são enraizadas na organização que são muito mais difíceis de mudar do que o comportamento individual.

Dados que revelem os questionários Qx confirmar que há uma "quebra de confiança" sério em cões organizacionais do trabalho. Apenas 48% dos entrevistados disseram que suas cões organizacionais do trabalho são geralmente até os valores da organização.

Por exemplo, quase todas as organizações defendem a importância do trabalho em equipe e cooperação, mas eles têm sistemas que recompensam a concorrência interna profundamente enraizado. Costumo dizer a minha experiência com uma empresa que não tinha cooperação Espinal Ritu. O presidente não entendia por que seu povo não quis cooperar. Ele tinha ensinado, treinado e mentalmente preparado para isso. Mas ainda não há cooperação.

Enquanto conversávamos, eu olhei casualmente por uma mesa do presidente e viu uma cortina que tinha sido deixado acidentalmente aberto. A cortina escondi cavalos hcticia corrida. Alinhado à esquerda foram todos os cavalos. Houve um rosto oval quebrado de cada um dos gerentes em CA-

da cavalo. À direita pendurou um cartaz de Bermuda em que viu uma mão casal andando romântico na mão em um planar e areia branca.

Considere o desalinhamento que ocorre neste caso. "Vamos. Vá todos nós trabalhamos juntos. Vamos cooperar. Conseguiréis mais. Você vai fazer melhor. Você será mais feliz. Poderá desfrutar de mais. "Em seguida, levante a cortina ..." Qual de vocês vai ganhar a viagem para Bermudas? "

O presidente voltou-me a perguntar: "Por que eles não querem cooperar?"

Sistemas de substituir a retórica cada dia que passa.

Uma das grandes descobertas de Edwards Deming foi que aproximadamente 90% de todos os problemas organizacionais são sistêmicos. Os problemas surgem por causa dos sistemas ou estruturas. Sem que ele chamou de "causas especiais" ou razões Sonal per-. No entanto, no final, como as pessoas são gramadoras e sistemas pró são os programas, as pessoas são responsáveis por esses sistemas. Sistemas e as estruturas são as coisas. Estes são os programas. Eles não têm liberdade de escolha. Assim liderança ainda pertence ao povo. Pessoas projetar sistemas, e todas as organizações obter os resultados para os quais são concebidos e alinhados.

Um monte de pessoas honestas são incompetentes quando desenho organizacional mais sistemática. E, da mesma forma, competente algumas pessoas são desonestos e falso. Mas a confiabilidade organizacional exige tanto caráter organizacional e competência organizacional. Em suma, o alinhamento é fiabilidade institucionalizado. Isto significa que os mesmos princípios que as pessoas incluídas em seu sistema de valores são a base para a concepção de estruturas, sistemas e processos. Mesmo mudar o ente am-, condições de mercado e as pessoas, os princípios não mudam. Isto ilustra muito bem a linguagem dos arquitetos: a ma for- está sujeita à função. Em outras palavras, a estrutura está subordinada propósito. Alinhamento está sujeita à exploração de, para encontrar maneiras. A disciplina é manifesto tanto pessoalmente bito am- e organizacional. No contexto de uma ização orga-, a disciplina é chamado alinhamento, porque eles estão criando ou alinhando as estruturas, sistemas, processos e cultura para que ele possa realizar a visão comum.

Tomar decisões cuidadosas e implementação
sinérgica do fora chapéu.

Se o sistema de valores incide sobre a longo prazo, enquanto no curto prazo, em seguida, o sistema de informação deve focar tanto longo e curto prazo. Se o sistema de valores considera que a cooperação e sinergia são os valores supremos, então o sistema de compensação deve recompensar a cooperação e sinergia. Isso não significa que o esforço de trabalho individual e determinado a não proibir ser reconhecido e recompensado. Por exemplo, o tamanho do bolo de compensação poderia ser baseada na cooperação energy se-, mas cada peça individual de torta que seria baseado no esforço individual dentro da equipe complementar, e cultivar tanto a interdependência e independência.

Muitas organizações caem na armadilha de esforço individual única gratificante à custa do esforço cooperativo. Pouco mais de uma fachada, o valor da cooperação não está incluído no reconhecimento mas SYS e recompensa. Como toda a gente trabalha com sua própria agenda, as pessoas continuam sistemas de compensações que recompensa o esforço individual. Mesmo servir o cliente requer de forma otimizada trabalho em equipe, trabalho em equipe, que não terá lugar, eo resultado irá falhar no mercado. Não que as pessoas não querem cooperar, é que o sistema de recompensa a única força-me a concorrência é- ou interno. Novamente lembre-se que os sistemas invalida retórica ou boas intenções "quando a verdade".

"Ele não contratou essas pessoas para fazê-los vencedores?"

I encontrado um outro sistema de alinhamento tipicamente fala com um grupo de cerca de oito centenas de indivíduos em sua convenção anual. Em seu sistema, apenas trinta deles tinham recebido recompensas

-;treinta oitocentos! -. Virei-me para o presidente e disse:

-Talvez ele não contratou essas pessoas para fazê-los vencedores?

Sim.

Ele -;Contratou algum perdedor?

-no.

Esta tarde você tem setecentos e setenta perdedores.

bem, É que eles não ganhar a competição.

Eles são perdedores.

Por quê?

-Para a maneira de pensar. É uma vitória / perde.

O que mais pode ser feito?

-Hacerlos todos os vencedores. De onde surgiu a ideia de que ne desempate para fazer competições? Não suficiente concorrência no mercado?

Bem, isso é vida.

-De verdade? Como é o seu relacionamento com sua esposa? Quem está ganhando?

Alguns dias, ela ganha, eu ganho outros dias.

Eu disse:

'É esse o tipo de exemplo que você quer dar a seus filhos para o seu futuro? Venha já.

Ele me disse:

Como posso fazer as pazes? Eu disse:

-Estabelecer um acordo individualmente com cada um dos membros de cada equipe de trabalho. Se você obter os resultados desejados, eles ganham.

Um ano depois, fui convidado a voltar depois de muito trabalho de exploração e alinhamento. Havia milhares de pessoas no não reu-anual. E aqueles mil, adivinhar quantos tinha vencido. Ocho cien-. O duzentos que não vencia havia escolhido. Ele faria sua escolha. Não há comparação. E o que produziu esses oito centenas de pessoas? Eles produziram o trabalho tanto quanto trinta por pessoa no ano passado. Toda a cultura tinha mudado. Toda a cultura tinha mudado de uma mentalidade de escassez para uma mentalidade de abundância. Havia oito cem pessoas onde elas estavam trinta ano passado.

Por quê?

Para responder a esta questão, comparando esta história com o anterior, Bermuda. Em vez de pensar "Qual de nós vai para Bermuda" pensei, "Eu quero que você vá para as Bermudas com o seu parceiro. Eu quero ir para todos. Estou trabalhando para você ". Imagine como poderia revolucionar uma organização competitiva internamente essa mentalidade!

Em ambos os casos, os presidentes eram homens de confiança. Caracter Ca- e ainda tinha uma mentalidade de abundância; Eu só não têm a mentalidade ou a capacidade de criar sistemas de compensação Alinhados; Eles não têm sistemas de informação completas. O Pilo- é como um avião com apenas uma área do painel de controle Na operação: um desastre! Mas eles entenderam o conceito imediatamente. Mais uma vez, o problema não era o personagem, mas nunca Concorrência- tinha aprendido que habilidade e foram capturados em um sistema tradicional, hipócrita e escassez mentalidade que permaneceu hipócrita até que adquiriu essas novas habilidades.

Alinhamento requer constante vigilância

trabalho de alinhamento nunca é feito. Exige esforço e constante adaptação simplesmente porque tem de se tra-se com muitas realidades em mudança. Sistemas, estruturas e processos devem ser flexíveis para se adaptar a essas mudanças dades Rhea-. No entanto, também devem basear-se em princípios imutáveis. Com esta combinação de flexibilidade imutável uma organização que é estável e ágil é criada.

Os princípios representam o bem mais profundo. Este poço mais profundo de princípios fornece poços todos os outros rasas e estruturas básicas cultamieto qualidade fa-, aumento da produção para menos, a nossa sustentabilidade, escala e agilidade.

Uma forma de melhorar a capacidade de uma organização para Rhea constante Lizar e mudanças de alinhamento necessárias é, mais uma vez, comparar as melhores práticas de negócios em Funções semelhantes dólares dentro da própria organização, indústrias ou profissões pró todo o mundo. Isso faz com que as pessoas envolvidas para adquirir definições de consciência e de classe mundial, em vez de olhar apenas para o passado ou extrapolar modismos quer na sua própria indústria ou concorrentes do momento. Procure métodos de organizações que têm a reputação de ser o melhor que resultados obtêm não significa que eles são perfeitos, ou que continuará a ser o melhor-, mas olhar constantemente para o melhor dos tempos e aprender com eles .

Observação, o senso comum e boa pesquisa têm mostrado que as organizações bem sucedidas não são atos isolados produto ou características individuais dos líderes formais. As organizações bem sucedidas são o resultado de natureza organizacional. Eles não dependem da personalidade. Eles dependem da cultura e sistema. (Vamos falar sobre a cultura em mais profundidade quando discutimos o papel de facuitamieto.)

general Electric É um exemplo de uma empresa que fez a transição da era industrial para a era do trabalhador do conhecimento com chas mu- de suas divisões * época. O objetivo principal Jack Welch, dent GE presi- por muitos anos, e Dr. Noel Tichy, que trabalhou como diretor de educação em administração de empresas, foi que

desenvolvimento de liderança para se enraizar nos genes da General Electric e da aprendizagem de seus líderes:

A ideia do Sr. Welch, que não era generalizada no mundo dos negócios na época, era que a liderança não é herança exclusiva SIVO do presidente dentro de sua equipe executiva, mas deve ser institucionalizado em toda a empresa. Uma economia dora globalizado significava que o mundo dos negócios há muito tempo caracterizado pela estabilidade, autocracia e processos rígidos para tornar-se mais dria TEN suscetíveis a mudar, o que exigiria o desenvolvimento de líderes qualificados e adaptáveis todos os escalões da empresa. Que por sua vez significava que ele tinha que ser a capacidade de ensinar homens e mulheres não só a forma de lidar com a mudança, mas como criá-los.²

autoridade moral institucionalizada

organizações alinhadas e instituições que dependem de pai ver- em seus princípios institucionalizaram autoridade moral. autoridade moral institucionalizada é a capacidade institucional para produzir de forma consistente de qualidade e relações de confiança com as partes interessadas fferent di- e pessoas-chave e se concentrar continuamente na eficiência, velocidade, flexibilidade e espírito esportivo no mercado. Alguns indivíduos podem estragar de vez em quando, pe- ro as instituição lida com eles no caminho certo e seguir em frente.

Institucionalizado autoridade moral que vemos o tempo todo em paí- ses que têm constituições mantida culturalmente, escritos ou não. Talvez os líderes individuais nem sempre agem em consonância com as constituições, mas esses países são capazes de SUP- Yarse sobre os pontos fortes de líderes individuais e confiar no resto do governo essencialmente fazer isso aponta-los débi- desses líderes são irrelevantes. Este não seria o caso de ditaduras ou recém-criados democracias jovens que ainda estão cheios de corrupção co-dependente e culturalmente enraizada.

É verdade que um líder corrupto, ditatorial ou egomaniacal pode fazer um monte de danos ao longo de um período de tempo, mesmo quando cha mu- institucionalizado autoridade moral. Mas geralmente organizadas ização ou instituição recupera. O poder é funcionários principalmente no sistema, e não eleitos ou burocratas do dois designados. O sistema é mais forte do que as fraquezas individuais das pessoas envolvidas nele. Por que a Marriott Corporação ensina que o mal e^s"Tá em pequenos detalhes, mas que o sucesso é nos sistemas.

Visitei recentemente JW "Bill" Marriott, presidente da Marriott International, maiores hotéis do mundo cadeia. Bill e sua família, antes dele, criou uma das melhores organizações do mundo, e tem feito isso em parte através da criação de um sistema de comunicação que traz os talentos de seu povo.

"A maior lição que eu aprendi ao longo dos anos é que você tem que ouvir o seu povo ", disse ele. "Tenho notado que, se seus CEOs reunir as pessoas, reunir suas idéias e escutam suas opiniões, e então você sentar com esses diretores e ouvir a sua opinião, você faz uma muito melhores decisões."

Descoberto o valor dessa lição cedo, disse Marriott, através de um encontro com um dos líderes mundiais mais renomados, o presidente Dwight David Eisenhower.

"Eu estava terminando meus estudos, eu tinha sido seis meses na marina e tinha ele voltou para casa para o Natal do Corpo Escola de suplentes ", lembrou. "O secretário da Agricultura dos Estados Unidos, Ezra Taft Benson, foi a nossa fazenda com o general Eisenhower. Eisenhower foi presidente e eu era um tenente da Marinha ".

"Estava frio como o inferno foi Marriott- disse, mas meu pai havia estabelecido uma meta para atirar. em seguida ele questionou ao presidente Eisenhower: "Você quer ir para atirar ou preferem queda pelo fogo"?

"Ele se virou para mim e perguntou: "O que você acha, rezar?"

Agora, como eu disse a história, Marriott parecia atordoado.

"Eu disse:" Claro, é assim que ele fez tudo isso quando tratados com De Gaulle, Churchill, Marshall, Roosevelt, Stalin, Montgomery, Bradley e Patton; fazer essa pergunta mágica: O que você acha "

"Então eu disse:" Senhor Presidente, é muito frio lá fora, que está dentro do fogo ' ".

Para este dia, Marriott disse, aquela lição acompanhou em To-fazer agora.

"Foi um momento decisivo para mim ", disse ele. Lembro-me de pensar então: "Se alguma vez atingirmos negócio, eu vou fazer essa pergunta. E se eu fizer, com certeza eu obter uma informação valiosa muito vai- ""

que É a razão pela qual Bill Marriott estruturou seus hotéis Cadeia a maneira que tem, a criação de uma cultura que incentiva a comunicação tanto para cima e para baixo na hierarquia. Ele sabe que só perguntando: "O que você acha" pode

até mesmo converter trabalhadores considerados 'manuais' em 'conhecimento' trabalhadores ouvindo e respeitando a sua experiência e sabedoria.

Ele resumiu dizendo: "Meu filho John estava trabalhando em Nova York com uma divisão a empresa tinha adquirido. Um dia, na cozinha, ela foi uma das pessoas lá e disse: "Temos este problema para fora, o que você acha que devemos fazer ""

"Seus olhos se encheram de lágrimas ao trabalhador quando ele respondeu:" Eu estive neste negócio vinte anos e ninguém nunca pediu a minha opinião para qualquer coisa. "

alinhamento ferramenta: sistemas de feedback

Três dos papéis de liderança e as ferramentas são baseadas em uma questão fundamental: O que é mais importante? O terceiro papel, neamiento Ali- é baseada na pergunta: Será que estamos seguindo o nosso tivo objectividade? Será que estamos no bom caminho para alcançar o que é portador o mais im-?

A verdade é que, como dissemos antes, todos nós saiu da estrada na maioria das vezes, todos nós, cada indivíduo, milia fa-, organização ou vôo internacional para Roma. Ta única cuen- nos dar este é um grande passo. Mas para muitos de nós, sentindo que não está no bom caminho é acompanhado pelo desânimo e desespero. Não deveria ter que ser tão deprimente. Sabemos que já desviado do caminho é realmente um convite para realinhar ao norte verdadeiro (os princípios) e voltar para com- prometer-nos o nosso destino.

Lembre-se, nossa jornada como um indivíduo, equipe ou organização é como um avião. Antes do avião decolar, os pilotos projetar um plano de vôo. Eles sabem exatamente onde eles vão. Mas durante o curso de voo o vento, a chuva, turbulência, o tráfego aéreo, erro humano e outros fatores atuam no avião. Os pilotos desviar o avião ligeiramente em outras direções para que a maior parte do tempo, não é mesmo no percurso planeado. Mas a menos que algo grave aconteça, o avião também llega- ra ao seu destino.

Como isso acontece? Durante o vôo, os pilotos recebem um feedback constante. Receber informações de instrumentos que analisam a atmosfera, torres de controle, outros aviões ...às vezes até mesmo as estrelas. E, com base nesse feedback, eles fazem pequenas modificações para que, de vez em quando, voltar ao plano original.

O vôo de um avião é, creio eu, representam a solução ideal para estes quatro papéis metáfora. Modelagem, explorar para encontrar formas e tar facul- nos permite determinar a coisa mais importante para nossas famílias, nossas organizações, o nosso trabalho e nós mesmos. Estes são os nossos planos de voo. O feedback constante que, como pilotos, receber representa a nossa oportunidade de verificar o progresso e realinhar critérios nues- tro orientadores originais. Estes papéis e ferramentas em conjunto nos ajudar a chegar ao destino que planejamos.

Alcançar um equilíbrio entre a obtenção de resultados e capacidade de construção

O princípio fundamental do alinhamento é sempre começar com os resultados. Que tipo de resultados estão sendo obtidos no mercado? São nossos acionistas felizes com os benefícios do seu investimento? E os nossos funcionários? Você está feliz com o investimento mental, física, espiritual e emocional seu benefício ts? E os superintendentes pró? E a comunidade? Não nos sentimos algum tipo de responsabilidade social para com as crianças, nas escolas, nas ruas, no ar e na água, para o contexto em que os nossos funcionários trabalham e têm as suas famílias? E sobre todos esses resultados às partes interessadas? O que sobre os clientes? Como vai tudo? Quais são os resultados? Como são parâmetros em comparação com padrões mundiais? Temos que estudar e examinar todos os resultados obtidos pelas partes interessadas e, em seguida, examinar a distância que existe entre esses resultados e nossa estratégia.

A eficácia é o equilíbrio entre a produção (P) dos resultados desejados e capacidade de produção (CP) dos resultados desejados. * Em outras palavras, são os ovos de ouro que as pessoas querem e galinha ele coloca. É o que chamamos de "equilíbrio P / CP." A essência da eficácia é alcançar os resultados desejados para que eles ainda podem obter resultados no futuro.

Nos últimos dez anos, temos desenvolvido diferentes abordagens para medir o equilíbrio P / CP. Muitas vezes me ensinou a importância de trezentos e sessenta e um feedback grau: os primeiros noventa graus representam a contabilidade financeira e os restantes duzentos e setenta graus consistem em informações coletadas cientificamente

* Para mais informações sobre como equilibrar a obtenção de resultados com "capacidade eation, consulte o Apêndice 8.

sobre as percepções de todos os intervenientes-chave da organização e a força de seus sentimentos sobre essas percepções.

Há muitos nomes para este tipo de feedback. Um dos os movimentos recentes mais importantes Tabela exige resultados equilibrados. Às vezes me referi a esta abordagem como a linha de fundo duplo pai contabili-. contabilidade tradicional baseado sempre em uma linha final (dos ovos de ouro). Contabilidade linha de fundo duplo também mostra respeito pelo "frango", quantificando a saúde da "galinha" para ter em conta a qualidade das relações da organização com todas as partes interessadas: clientes, fornecedores, parceiros e suas famílias, governo, comunidade, etc. Imagine o poder de ter um resumo de duas páginas do presente sa- e futuro da sua organização Lud: uma página dedicada à dade con- financeira (frutas atuais de esforços passados) e outro com um indicador de suas relações com partes interessadas, que irá produzir todos os resultados futuros.

O importante é fazer com que o que chamamos de uma tabela de resultados, exigindo uma tabela de resultados. As pessoas que estão envolvidas cada, que serão avaliados, precisa participarno estabelecimento de uma mesa de exigir resultados refletem os critérios que foram é- lecido para a missão, valores e estratégia de uma organização para permanecer continuamente alinhado com o processo e ser responsável. Eles precisam se conectar emocionalmente a ele e ele próprio. Isso também se aplica a indivíduos, equipes, departamentos ou qualquer cabeça- QUER pessoa que tem a responsabilidade de executar uma tarefa ou velop de- um projeto. Todos devem participar na criação da tabela de resultados e, em seguida, ser responsável perante ela. No Capítulo 14 para algumas sugestões de aplicação prática para criar uma tabela de resultados exigentes.

Quase nenhuma medida progresso para seus objetivos mais importantes. Apenas 10% dos entrevistados ao questionário disse xQ têm uma clara resultados da tabela, fornecendo precisa e visívelum feedback verdadeiro. inteligência acionável para o primeiro nível de tomada de decisão é o que prevalece.

Deixe-me ilustrar a importância dessa idéia de volta do sistema usando a tabela de resultados compartilhando com vocês uma experiência de uma organização que confrontar diretamente estas questões destinadas a estabelecer um diagnóstico.

Eu tinha que falar com uma associação nacional de editores e dactores re- jornalísticas em uma grande conferência. Para preparar a palestra que recolheu informações sobre auditorias cultural realizado em organizações de notícias va- Rias. níveis de confiança mostraram, a coincidência entre o alvo e os valores, ca desalinhamento sistêmica ea consequente impossibilidade de capacitação na indústria.

Antes de enviar a informação que decidiu propor uma abordagem dis- Red: Eu andei em torno do grande auditório com uma pergunta microfone:

"Qual é o papel principal da imprensa na sociedade? Qual é o seu objetivo principal?".

Quando eu estava oferecendo o microfone um após o outro, sem hesitação falou veementemente de papel vital da ções organização jornalística em nossa sociedade. Eles acreditavam que a análise mais profunda da imprensa mantém o governo honesto e responsável e visível para os funcionários públicos. Expressou a opinião de que todos focada em servir o país e nossas comuni- dades preservando nossos valores fundamentais: liberdade, que o governo é responsável perante o povo, preservação de freios e contrapesos que a Constituição exige, ajudar a informar o as pessoas a preservar os ideais de nossa república democrática e sistema de livre empresa.

Então eu mudei minhas perguntas: "Você realmente acredita nestas metas? Você se sente em seu coração?".E novamente eu me pasear- ao redor da sala pedindo às pessoas para me responder. A resposta foi unânime: "Sim". A pergunta seguinte era mais difícil: "Como podemos saber-se uma pessoa realmente acredita em valores específicos". A tir par- das diferentes respostas que surgiram, formei a idéia de que um dos testes seria verificar se essa pessoa vive de acordo com seus senhores va-. Sugeri que a integridade de valores indicando a crença verdadeira. Todos me deu a razão.

Então eu vim a pergunta chave: "Como muitos de seus organizações de notícias têm um papel dentro de suas próprias organizações que é semelhante ao papel que você joga para a sua comunidade e para o país" ficaram intrigados com a minha pergunta, então reformulada "Quanto de vocês têm um papel na sua organização e / ou a sua cultura para manter as pessoas honesta, responsável e alinhada com seus ideais e valores fundamentais?". Apenas cerca de 5% dos presentes levantaram as mãos. Então eu compartilhei com eles a informação que tinha recolhido a partir de sua cultural como auditorí-. Mostrei os altos níveis de desconfiança, con-

Victo interpessoal, rivalidades interdepartamentais de, de desalinhamento e profunda incapacidade de capacitação das pessoas.

Eu, então, passou a compartilhar com eles a idéia dos quatro papéis; começar por si só, para iniciar o processo de envolver outros na clarificação dos objectivos, estabelecer sistemas de informação, apoio e recompensas para criar um ambiente ideal fa- cultamento. Muitos destes escritores e editores deixou a conferência com um paradigma de liderança que você totalmente diferenciado. Foi uma experiência muito interessante e reveladora para todos os não SOther.

A importância deste tipo de feedback não é dada apenas em uma organização, mas os indivíduos dentro dessa organização.

uma vez eu ensinei um programa de treinamento para o general que liderou as forças áreas de um país com uma história cheia de dificuldades e conflitos. Ele estava falando sobre a importância de obter reacções dos intervenientes-chave da organização e observou que o assentindo geral. Virei-me para o general comandante e disse: "Isso significa que já utilizam um sistema similar de feedback e análise?".

Ele respondeu: "Essa é a nossa forma de treinar essas pessoas. Eles são melhores pilotos não gerentes qualificados. Todos recebem um relatório anual sobre as percepções das pessoas com quem trabalham, e força dessas percepções. Eles usá-lo como base para o desenvolvimento pessoal e profissional, e ninguém recebe uma promoção se você tiver boas notas, incluindo aqueles que lhes dão seus subordinados. "

Eu disse: "Você não tem idéia de como é difícil para introduzir o con- ceito em muitas organizações no meu país. O que impede que ele se torne um concurso de popularidade ?."

Ele olhou para mim com desdém, respondeu: "Stephen, a sobrevivência do nosso país depende de essas pessoas e eles sabem disso. Você realmente acha que nos permitiria participar de concursos de popularidade? Na verdade, às vezes eles são os únicos impopulares que recebem melhores não-tas, porque eles trabalham bem ".

Alinhe as estruturas e sistemas com os valores ea estratégia é um dos desafios mais difíceis de liderança e gestão, cillamente sen- porque as estruturas e sistemas representam fazer pasa-: tradição, expectativas e suposições. Muitas pessoas ou ter sua segurança graças à previsível e incerto são a ponta de estruturas e sistemas. Eles são verdadeiros "vacas sagradas" e^{nos} Você pode ignorá-los ou tratá-los mal a menos que haja mudança profunda e uma conexão emocional com critérios estratégicos ploración.

A tabela seguinte compara o modelo da era industrial velho estruturas e sistemas de controle com o padrão de liberação / facultamento nova era do trabalhador do conhecimento (ver Tabela 5). Embora seja útil para ver o contraste entre os dois, o mundo real seria colocar mais de um continuum de um dilema. No mínimo, talvez estas listas comparações mostram as extremidades de cada contínuo e pode servir para destacar a enorme influência de alinhar culturas, estruturas e sistemas com os critérios de exploração para encontrar maneiras.

TÓPICO	CONTROLE DE MODELO EEI industrial velho	Liberação de modelo / CONCESSÃO DE NOVA ERA DE TRABALHADOR CONHECIMENTO
Uderazgo	Uma carga (autoridade Formal)	Uma eleição (autoridade moral)
coisas AdministraciónControlar e (empoderar)	para	o genteControtar coisas, release a gente
estrutura	Hierárquica, burocrática	Promissora, sem restrições flexível
motivação	incentivos e ameaças externas	Interna: pessoa completa
avaliação do trabalho	"Técnica de sanduíche" External	Com a auto feedback de 360 °
informação	Principalmente relatórios financeiros de curto prazo	Tabela resultados equilibrados (longo e curto)
comunicação	principalmente acima abajo	Abierta: up / down / lateralmente
cultura	Normas / costumes sociais do local de trabalho	com base nos princípios e valores regras do mercado econômicas
orçamento	Principalmente cima e para baixo	Aberto, flexível, sinérgica
Treinamento e Desenvolvimento	Secundários, habilidades e orientada, dispensável	Manutenção, estratégia, pessoas, valores
pessoas	Os gastos com ganhos e perdas, um valor de fachada	Um investimento com grande influência
VozGeneralmente	sem importância para a maioria	Estratégico para todos, complemento, equipamentos

1

tabela 5

Cinema: Muro de Berlim

O Muro de Berlim estava de pé cerca de quarenta anos: cerca de duas gerações. Imagine o quão profunda é a divisão era nas mentes e corações das pessoas. O que uma grande separação! Que grande con- traste! Quando ele fisicamente entrou em colapso em 1989, não necessariamente em colapso nos corações e mentes da maioria dos NAS perso-. Era como uma vaca sagrada, como velhos sistemas e estruturas da era industrial. Uma tradição custar-lhe morrer. Eu nunca OL = vidare um táxi para o leste de Berlim, sem muro de Berlim e ouviu o motorista reclamando sobre o sentimento de insegurança que tinha de

adaptar para um mercado livre e uma sociedade mais democrática. Ele preferiu a segurança e a estabilidade que representava o antigo regime e a parede. Eu profundamente chocado ao ouvi-lo falar assim. Eu disse a maioria das pessoas de sua geração se sentia assim, e eram críticos da nova geração, que preferiu mais liberdade para a segurança.

enquanto ver o filme, pensar sobre o quão difícil consulta, na verdade re as pessoas vão desenvolver uma nova atitude, um novo paradigma, uma nova maneira de pensar e diferente; Ela exige novas competências e novas ferramentas. Também pensar sobre o quão inútil seria para ensinar as pessoas novas habilidades e novas ferramentas com a velha mentalidade. Seria como odres velhos cheios de vinho novo. Conecte-se com www.franklincoveymex.com e selecione Muro de Berlim.

Então, vamos discutir o papel mais recente de liderança que culminaram nos outros três: o facitamiento.

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: E se você estiver em uma organização com sistemas que estão tão focados no curto prazo, a competitividade e o pai interno forçado sistemas de classificação e os números que tem produzido uma cultura que se alimenta de si mesma? O que você pode fazer nessa situação?

R: Se essa organização está ligada às forças da concorrência no mercado, você pode usar sua liberdade de escolha e converter - ele está em um "pequeno leme" de um círculo maior de influência. Se você não está vinculado às forças do mercado competitivo, você pode usar o -ethos filosofia grega, pathos e logos até que os outros percebem que melhor atingir seus objetivos aceitar suas recomendações no sentido. Ou, se você teve que sacrificar o seu desenvolvimento pessoal e profissional em uma base contínua, na medida em que a sua segurança está em seu poder para dar soluções para os problemas e atender às necessidades humanas, você terá infinitas oportunidades para fazer outras coisas. Nesse caso, você pode fazer exatamente isso: Escolha ir para outro lugar e fazer essas outras coisas.

Q: Qual é a atividade essencial de qualquer status de líder da equipe ou de gestão, bem como iniciar o processo de modo a encontrar maneiras?

R: Eu diria que é recrutar, selecionar e colocar as pessoas. Usando a linguagem de Jim Collins, verifique se você tem as pessoas certas nos lugares certos no ônibus certo. Eu INCLUINDO

de modo que você recrutar, selecionar e pagar são mais importantes do que treinamento e desenvolvimento. O problema é que a maioria das organizações do trabalho em uma economia que está mudando tão rapidamente precisa de pessoas tão rápido e os problemas são tão urgentes que o recrutamento em crise. Lembre-se que o que você quer é mais ardentemente acreditava mais facilmente. Em seguida, ao longo da estrada ao menu- você vai encontrar verdadeiros desastres. Em vez disso, você deve contratar estrategicamente de modo que você tenha pensado cuidadosamente sobre os critérios e comunicou, em troca de pagar o preço para estudar em profundidade o caminho de várias pessoas. o preço de estabelecer um verdadeiro relacionamento com potenciais candidatos, na medida em que eles são autênticos e transparente e ter tempo para decidir se a sua própria visão, valores e voz estão alinhados com os critérios estratégicos de seu Work-jo futuro tem que pagar. Depois disso, a chave é a execução.

Q: Em sua experiência, qual é a melhor pergunta que você pode fazer as pessoas quando contratá-la?

R: Na minha experiência, a melhor pergunta é: "Beginning por suas primeiras memórias, o que ele gostava de fazer e fê-lo bem? "Então você pode continuar a escola primária, escola secundária, high school, faculdade e trabalho anterior, até começar a ver um verdadeiro padrão de talento e pontos fortes de que a pessoa, onde a sua verdadeira voz. Brirá também dis- padrões de dependência, independência e interdependência, e ver o padrão de como ele funciona com as coisas, pessoas ou simplesmente idéias. Você também deve estar disposto a compartilhar os critérios desenvolvidos nas funções que você espera a pessoa de- sempeñe.

Q: O que acontece quando a codependência (passividade e conformidade) é recompensado?

R: Só que é temporariamente recompensado: o mercado ra echa-baixo; Você não pode ter sucesso longo prazo, porque, uma pessoa co-dependente passivo não vai servir os clientes bem com a criatividade, engenho e visão. No longo prazo, se você tiver a transparência no mercado e um bom feedback dele, nem as pessoas nem as culturas co-dependentes pue- den sobreviver. culturas pessoais, autorização, a Dora ágeis e inovadoras são aquelas que precisam a economia global de hoje, em para- fazer se a sua concorrência é global e não local.

Q: O que você pode me dizer sobre o processo de formação de uma equipe?

R: à equipe É essencial, especialmente quando de- desenvolver equipamentos complementares em que as forças das pessoas se tornam produtivas e suas fraquezas são irrele-

vant graças aos pontos fortes dos outros; onde a força é a visão unificada e sistema de valores compartilhados. Mas eu avisá-lo que muitos sistemas e estruturas alinhados PA_ ra são necessários para incentivar a formação de equipes. Se você disser a uma flor "cresce", ie. ro waters outro, o primeiro não vai crescer. Se você disser "Vamos trabalhar um chifre equipa", mas, em seguida, pensar de forma independente e com autoridade e To-ma muitas decisões unilaterais e arbitrárias, não vai formar uma equipe. A formação de uma equipa é um impor- tante actividade altamente desejável e se for suportado pelo início da formação de equipamento dentro das estruturas, processos e sistemas organização; caso contrário, ele vai se tornar uma frase oca em algo secundário e não fazer parte dos objectivos principais.

Q: Como você recebe uma cultura unificada e coerente sionada quando você tem tantas visões e objetivos diferentes em uma organização?

R: É necessário causar dificuldades. Enquanto as pessoas estão satisfeitas conteúdo, não vai fazer muito. Não é preciso esperar para o mercado pro- dificuldades Voque, então você tem que provocá-los de outra forma. A tabela de resultados equilibrado torna possível, especialmente se as pessoas são responsáveis perante ele e se as recompensas são baseados nele.

*A melhor maneira de inspirar as pessoas a trabalhar
melhor para convencer a todos que você faz e sua atitude
diária que estão apoiando-os com todo o teu coração.*

HAROLD S. Geneen, Ex-diretor da ITT

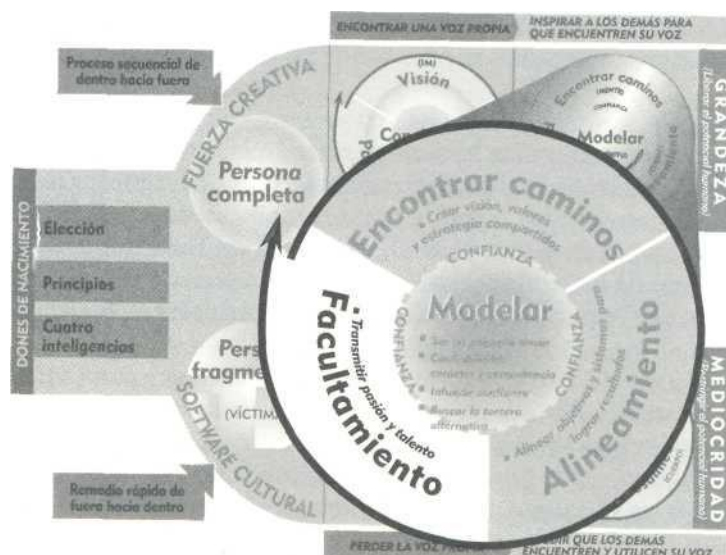


Figura 13.1

A primeira alternativa para o papel de liderança da capacitação é tentar obter resultados através do controlo de pessoas.

A segunda alternativa iria libertá-los, abandoná-los. em outrapalavras, pregar capacitação quando na verdade ele é abdicando e fugir da responsabilidade.

A terceira alternativa isto é tanto mais resistente e mais gentil; nomia é auto-dirigida, através de acordos win / win baseado em jectivos ob- cascata à vista e assumir a responsabilidade pelos resultados.

Mencionei que, na minha opinião, a maioria ções organizacionais do trabalho, incluindo as nossas casas, tem controle excessivo e FAL-

"Incentivos e ameaças "-a teoria do pau e da cenoura é a melhor forma de motivação. (Paradigma Velho)

motivação "incentivos e ameaças "responde a: ology animal. As pessoas têm o poder de escolher, você pode comprar o esforço de alguém, mas não seu coração i mente. Eles podem adquirir suas mãos, mas não seu espírito. ? Vo paradigma)

Figura 13.2

direcção ta. Como o atrito nas relações com nossos jos oi são uma lembrança dolorosa desta realidade, assim como o leão Rebe que muitas vezes segue-os, e como a família é um cenário tão universal, eu vou começar a analisar o papel de capacitação a verdadeira história de um amigo e colega meu que, apoiado por sua esposa, ele lutou para superar os problemas que tiveram com seus filhos:

Um dia eu percebi que minha esposa estava muito preocupado. Então eu perguntei: "O que há de errado" "Estou tão desanimadoele respondeu. Manhã com as crianças antes de ir para a escola são horríveis. Eu sinto que se você não dizer-lhes o que eles têm que fazer a cada momento não faria nada. Eles não ir à escola. Eles não podem ser vestidos. Não se levantou da cama! Não sei o que fazer.»

Assim, na manhã seguinte, eu decidi observar. Minha esposa começou o trimestre bre então- passado seis anos, entrou em cada sala onde há crianças, todos jogados suavemente e disse: "Querida, é hora de levantar-se. Acordar. " Ele voltou duas ou três vezes até que foram todos criados. Então ele abriu a água do chuveiro para q^{UE} Ele banha a arrastou seus pés. Para os próximos dez minutos, minha jer ^ u- retornou ao banheiro várias vezes, bateu a tela três vezes e disse para si mesmo

"É hora de sair." "Estou indo!" Minha filha respondeu defensivamente. Nu^{es} tra filha finalmente terminou de tomar banho, seco, foi para seu quarto, enrolado enrolado no chão e envolveu a toalha pa^{ra}e calor strate.

Dez minutos mais tarde, "Querida, você tem que vestir-se. Vem "

"Não tenho nada para vestir!"

"Coloque isso."

"Essas roupas não gosta. É tão feio! "

"O que você veste?"

"... mas jeans são sujos."

Esta situação emocional continuou até 6:45, quando desceram meus três filhos. Minha esposa continuou empurrando as crianças de uma coisa para outra, avisando que o ônibus escolar para chegar a qualquer momentum. Finalmente fora da porta, depois de um abraço e um beijo, e rnavná estava exausto. Eu estava exausto apenas ter observado naquela manhã.

Eu pensei, "Não admira que é lamentável. As crianças não sabem que eles são capazes de fazer nada sozinho, porque nós sempre estamos lembrando de tudo ". Toques na porta do chuveiro tornou-se um símbolo de como tivemos tanto irresponsabilidade involuntariamente incentivada.

Portanto, minha família encontrou uma tarde e sugeriu uma nova abordagem. "Tenho notado que estamos a ter algumas arestas por NAS morn-." Todos riram reconhecendo que eles sabiam que eu quis dizer. Eu disse:

"A quem Ele gosta de como as coisas estão indo? "Ninguém levantou a mão. Então eu disse: "Eu quero te dizer algo que eu quero que você pense seriamente. É o seguinte: você tem o poder de escolher. Você pode ser responsável. "

Então eu fiz uma série de perguntas. Eu perguntei, "Quem de vocês sabe basta colocar o despertador e, em seguida, apenas se levantar todas as manhãs?". Todos olharam para mim como se dissesse: "Pai, o que você está fazendo?". Eu disse:

"Não, sério, quem de vocês sabem fazer isso?". Todos levantaram as mãos. "Quem de vocês tem consciência do tempo suficiente para se lembrar quanto tempo pode ficar no chuveiro e, em seguida, fechar a torneira sozinho?" Todos levantaram a mão. "Quem de vocês pode ir para o seu quarto, escolher a roupa e vestir-se?" Estava começando a ser divertido por- todos pensavam:. 'Eu posso fazer isso " "Se você não tem as roupas reis que- qual de vocês é capaz de verificar a noite antes que roupa disponível e se você quiser sujo, colocar uma máquina de lavar e Cadora que eu sei?" "Eu posso fazê-lo". "Quem de vós pode tomar o ca-ma e limpar seu quarto sem ser perguntado ou lembrados?" »Todos

Eles levantaram as mãos. "Quem de vós pode ser na sala de jantar às 6:45 para a família pequeno-almoço?" Todos levantaram a mão.

Revisamos todos e cada-dia. Em cada caso, todos admitiu: "Eu tenho o poder e capacidade de fazer isso." Então eu disse, "Ok. O que vamos fazer é escrever tudo isso.

Vamosa criar e chegar a acordo sobre um plano para nossas manhãs ".

Eles escreveram todas as coisas que queria fazer e criar uma filha Grama.La pró com quem estávamos a ter mais problemas foi o mais animado. Ele desenvolveu um calendário de programação para, em última

mo minuto. Tornamo-nos a sua fonte de ajuda Nas coisas. Houve algumas regras. Nós decidir como e quando ser responsável e que as consequências seriam. As consequências positivas foram que todos iriam tiva mais feliz na parte da manhã, em para- fazer mãe. E todos nós sabemos que uma mãe feliz significa família feliz! As consequências negativas de não se levantar na hora certa e cumprir suas responsabilidades sozinho era que eles teriam de ir para a cama meia hora mais cedo por alguns dias. Isto pareceu justo, já que a falta de sono geralmente faz com que seja mais difícil de se levantar. Meus três filhos assinaram o acordo, comeu sorvete e foi para a cama. Então pensamos: 'Bem, ver o que acontece '.

Na manhã seguinte, às seis horas, minha esposa e eu é- bamos na cama. Nós ouvimos um alarme soou e o interruptor de luz em um dos quartos dos nossos filhos. Antes de dienos Ramos diz a filha que teve mais problemas correu para o cha du-, abriu a torneira e tem por dentro. Minha esposa e eu sorri atóni- nos tossir. Tínhamos grandes esperanças que ele iria trabalhar com ela, mas

Quinze minutos antes? Depois de quinze ou vinte minutos que ele tinha feito tudo o que normalmente levou uma hora e meia e ainda tinha po tiem- tocar piano por um tempo. Tivemos uma bela manhã. As outras crianças fizeram o mesmo.

em seguida que as crianças tinham ido embora, minha esposa disse: "Este é o paraíso. Mas o verdadeiro teste é: Será que vai? Eu posso ver que eles são muito animado, porque é a primeira manhã, mas continuou?"

Bem, tem sido quase um ano. Apesar de não ter sempre entusiasmo ninho TE da primeira manhã, com apenas uma exceção ocasional (seguido pela obrigação de cama mais cedo Duran- você alguns dias), todos subiram e ter feito tudo sozinho. Nem Enquanto nós serviram juntos a cada poucos meses para avaliar o que é-tamos fazendo e renovar o nosso compromisso.

Tem sido maravilhoso ver as crianças crescem em seu senso de 'eu posso fazer isso. Eu sou capaz de. Sou responsável'. Nós não tentar lembrá-los das coisas. Foi uma lição muito importante e mudou completamente a vida de nossa família no período da manhã.

Pode-se ver que os pais foram inicialmente Tente trabalhar a partir da mentalidade de que as crianças foram aqueles com q^{ou} mudar, mas aos poucos começou a perceber que era que tinha que mudar. Eles pensavam que as crianças precisam lembrá-los das coisas. Eles devem verificar, controlar e monitorar. Talvez você já trabalhou para alguém assim. É o tipo de mentalidade administração / controle.

Mas então os pais refletiu sobre o valor eo potencial de seus filhos, especialmente no seu potencial. Eles sabiam que as crianças eram extraordinariamente capaz, e amou incondicionalmente, mas tinha caído na armadilha típica de ver seus filhos através de mau comportamento ca ideal. Eles ainda não tinha comunicado aos-nos claramente as crianças o seu potencial. Eles o fizeram, pedindo-lhes algumas perguntas simples sobrese eles achavam que eles tinham em mente se eles poderiam fazer as tarefas básicas de se levantar, fazer sua lição de casa e se preparar para a escola. Como as crianças tanto emocionalmente identificados com os pais, a comunicação acabou. Eles foram adquiridos e compromissos foram cumpridos; o potencial foi lançado; Ele tomou a respon- sabilidade; desenvolvimento teve lugar; aumento da confiança mútua e tranquilidade e paz em casa triunfou. É um belo exemplo de capacitação Power-lo.

embora este É apenas um problema de família pequena, a maioria das pessoas pode se identificar com ele. Às vezes, em organizações, como em famílias, as pessoas acreditam no potencial do outro ro pe- não em seu valor, para que eles não são paciente, persistente ou sustentada e são incapazes de depositar confiança ou sacrifício. Para eles não variou sua sentença; torna-se uma análise de custo-benefício e talvez conscientemente in- concluir que o custo é muito grande. De HE- cho, a menos que as pessoas estão conscientes de seu próprio valor, você não será capaz de se comunicar de forma consistente o valor dos outros.

O comportamento que eu posso ser confiável com base nos princípios da modelagem inspira confiança sem "falar sobre isso". Encontrar CA- minos por digitalização cria ordem sem exigir isso. Alinhamento alimenta tanto a visão comum de capacitação. A capacitação é fruto dos outros três. É o resultado natural de sonal per e confiabilidade organizacional, que permite às pessoas identificar e libertar o seu potencial humano. Em outras palavras, a auto-capacitação significa tocontrol, autogestão e auto-organização. Se essa descrição missão conjunta é dada, não só em uma exploração organizacional, mas no campo de equipamentos, projeto, tarefa ou trabalho, onde ne- cessidades básicas das pessoas concorda com a organização, isso leva paixão, energia e dinamismo, ou seja, a voz.

Paixão é fogo, entusiasmo e encorajamento sente um duo indicar quando fazendo algo que ele ama ao obter objetivos louváveis, algo que atenda às suas necessidades cobre mais pró. Lembre-se que a palavra entusiasmo significa etimológica- mente "Deus em você." A capacitação é exatamente o mesmo, unicamente

Ela é dada no contexto organizacional de empregados fazendo o trabalho que amam, e fazê-lo para satisfazer seus mais profundos, enquanto as necessidades essenciais da organização necessita. Suas vozes são misturados.

No livro *Now, Discover Your Strengths*, Marcus Buckingham e Donald O. Clifton reproduzir este achado chave da organização Gallup: "As grandes organizações não só deve adaptar-se ao fato de que cada empregado é diferente, mas deve finalmente beneficia charse dessas diferenças." ¹ Os autores também relatam os resultados da pergunta de pesquisa Gallup cerca de 198.000 funcionários que trabalham em 7.939 unidades de trabalho em trinta e seis empresas diferentes feitas:

No trabalho, você tem a chance de fazer o que ele faz de melhor todos os dias? Nós comparamos as respostas a tal pergunta com dois resultados - tem aquela unidade e descobriu o seguinte: quando balhadores em- respondeu sim a esta pergunta, havia 50% mais provável para eles para trabalhar em uma unidade de trabalho com pouca rotatividade de pessoal; 38% mais probabilidade deles para trabalhar em unidades de trabalho mais produtivas, e 44% mais probabilidade deles para trabalhar em unidades de trabalho com boa pontuação em termos de satisfação do cliente. E, eventualmente, trabalhar unidades que aumentaram o número de funcionários que responderam que fez experimentar um aumento na produtividade da empresa, cliente lealmente tad e retenção de funcionários. ²

Pense sem ir mais longe em sua vida pessoal. Que tipo de atividades que você gosta? Que tipo de supervisão? Qual é a sua maior paixão? E se eu tivesse um trabalho que vai emocionar você e um trabalho em que seus chefes se tornam seus servos; no qual eles existem para ajudar o pessoal ou sistematicamente fazer o seu trabalho? O que passa- se as estruturas e sistemas iria apoiá-lo e ajudá-lo e eles viram estu- destinam a promover, identificar e liberar o seu potencial? O que se você estivesse constantemente parabenizando e gratificante e, mais importante, se ele sentiu a satisfação intrínseca contribuir significativamente para uma causa que parece digno de tal compromisso sincero?

Capacitar o trabalhador do conhecimento

Vivemos na era do trabalhador do conhecimento, em que o pital intelectual é supremo. O custo de produção usado

ser de 80% do material e 20% de conhecimento; Ela tornou-se 30% e 70%, respectivamente.³ Stuart Crainer em seu livro *The Century* Gestão, ele escreve: "A era da informação dá preferência ao trabalho intelectual. Há uma consciência crescente de que recrutar, manter e cultivar talentos é crucial para a competitividade".⁴

Peter Drucker, em seu livro *Gestão para o Futuro: A década de 1990 e além*, escreve: "A partir de agora, a chave está na mentira conhecida. O mundo exige cada vez menos trabalho, menos material e menos energia e requer mais e mais conhecimento".⁵

Liderança é o tema quente hoje. A nova economia é baseada no trabalho de conhecimento e trabalho de conhecimento é outra maneira de designar as pessoas. Lembre-se que 80% dos produtos e serviços de valor adicionado hoje vem do trabalho do conhecimento. É o trabalhador economia conhecida mentira; criação de riqueza passou o dinheiro e as coisas para as pessoas.

Nosso maior investimento financeiro é o trabalhador conhecido mentira. Pensar apenas sobre o que sua empresa tem investido em Os operadores com conhecimento em salários, benefícios, possíveis ações AC- e que foi gasto no recrutamento e formação deles. Isso muitas vezes se traduz em centenas de milhares de dólares por ano por pessoa!

O trabalho de conhecimento de qualidade é tão valioso que desbloquear suas organizações potenciais oferece uma extraordinária oportunidade de criar valor. trabalho do conhecimento subjacente a todos os outros investimentos que a organização já tem feito. Na verdade, os trabalhadores do conhecimento são o elo para todas as outras versões in- da organização. Eles fornecem foco, criatividade e apoiar a usar esses investimentos para uma melhor realização dos objectivos da organização. O capital intelectual e social são fundamentais para apoiar e otimizar todos os outros investimentos.

Por isso, é vital que o empoderamento das pessoas (alinhando vozes) é considerado o fruto da modelagem, alinhamento e exploração. Caso contrário, as organizações irão falar e proclamar a autonomia, mas não será capaz de realizá-lo. Eles não terão uma visão comum, nenhuma disciplina e, claro, a paixão.

A capacitação é nada de novo. De fato, na década de 1990, tornou-se muito popular e levou a um movimento no campo da

administración. Mas, francamente, o movimento
empoderamento

acreado muito cinismo e muita raiva, tanto entre e entre as administrações trabalhadores ToRs bases. Por quê? Porque, vo-nue- capacitar as pessoas é o fruto dos outros três papéis, não a raiz.

pesquisados 3.500 gerentes e profissionais em organizações que os nossos clientes estavam e perguntou: O que impede qualquer aumento de poder? (Veja a Figura 13.3) Observe como suas respostas subestimam a importância da pessoal tanto confiabilidade e organizacional (caráter e competência):

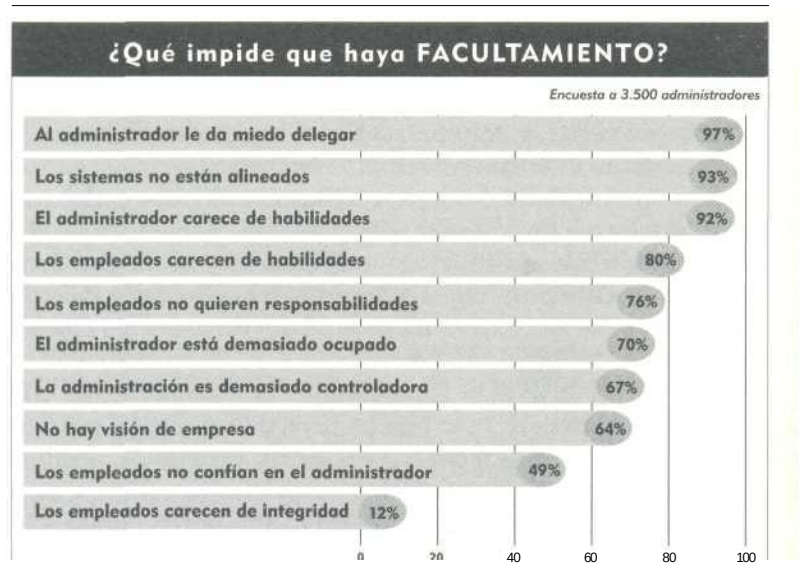


Figura 13.3

agora que se aprofundou neste liderança paradigma dos quatro papéis de toda a pessoa, você pode perceber por que razão as pessoas ficam frustradas quando os esforços de capacitação são realizados sem ter feito antes que os trabalhos fundamentais de modelagem, Guia para solucionar problemas atirando estradas e alinhamento.

dilema administrador: Eu abandonou o controle?

Lembro-me de há alguns anos atrás eu entrevistei o presidente de uma pany com- que tinha acabado de receber o prestigioso National Quality Award Malcom Baldrige. Eu perguntei: "Qual foi o desafio mais difícil que informa Frento como presidente para adquirir este nível de qualidade na sua organização?". Quase sem hesitação, ela sorriue ele respondeu, "abrir mão do controle."

A capacitação será sempre um tema meramente para induzir NISMO citado se não for baseado em uma busca de trabalho de modelagem sólida

de estradas e alinhamento. Os quatro papéis de final liderança com o dilema de ser apanhado entre o controle de administrador e MIE fazer para perder o controle. Quando realmente as condições para a capacitação é, o controle não está perdido: o quão auto é transformado.

Auto-controle não é dado quando as pessoas simplesmente são abandonados em nome de "empowerment"; É quando há um objetivo comum em mente, com as orientações acordadas e estruturas e sistemas que suportam e quando cada pessoa é estabelecida cide como uma pessoa inteira em um trabalho completo. formação Ciona e aprendizagem para aqueles que não têm a competência necessária para a obtenção de maiores proporções liberdade. Um caminho sob TRA consistente está ganhando mais e mais confiança e flexibilidade nos métodos. As pessoas responsáveis pelos resultados e tem a liberdade, dentro de diretrizes para alcançar esses resultados para- ma que afeta o seu excepcional talento.

Eu chamo dirigido autonomia. O papel do administrador vai ao controlador facilitador: descrevendo a missão com outros indivíduos remoção de barreiras e tornando-se uma fonte de da ayu- e apoio. É uma grande mudança.

Quando falamos de pequeno leme o líder "que estava cheio de visão, disciplina, paixão e consciência, nós estávamos falando sobre a auto-capacitação. Agora, em um contexto mais amplo, estamos estudando como criar uma filosofia de fazer a capacitação oficial, dá institucionalizada e formalizada. Idealmente você tem tanto poder pessoal e organizacional para que as pessoas não têm de nadar em contracorrente contra as forças da organização que impedem empowerment.

ferramenta de capacitação: o processo de acordos Win / Win

Pense sobre todo o processo de win / win como trabalhar dois meros voluntária juntos, um representa a organização e o outro representando as partes interessadas como uma equipe ou como duos indivisível. Max De Pree, que escreveu o livro Liderança maravilhosa é uma arte, descreve o espírito de voluntários que trabalham em conjunto:

As melhores pessoas que trabalham para organizações são unteers vo-. Embora eles provavelmente poderia encontrar bons empregos em locais de va- diferentes, eles optam por trabalhar em um lugar por razões menos tan-

Gibles que o salário ou posição. Os voluntários não precisam contratos, eles precisam de convênios. [...] Relações concordou induzir a liberdade, em vez de paralisia. A relação é baseada em compromissos acordados compartimentada duas ideias, temas, valores, objetivos e processos de gestão. PA- Labras como amor, carinho e química pessoal são muito relevantes. Relações concordou [...] satisfazer as necessidades profundas e permitir que o trabalho tem significado e fazer as pessoas.⁶

Um acordo win / win não é uma descrição formal ao abrigo do TRA, nem é um contrato legal. É lógico e sociais expectativas definidas explicitamente um contrato psico. Está escrito garoupa principal nos corações e mentes das pessoas, e depois passou papel "lápiz" em vez de tinta, para que possa "apagada prontamente" quando ambos acreditamos que é apropriado e sensata de fazê-lo. Você pode discutir e negociar à vontade, de acordo com as circunstâncias cam- CHANG ING. Se as pessoas usam os acordos a prazo 'win / win "ou não, a ideia é que há um entendimento e um compro- misso comum às mais altas prioridades mútuas.

acordos win / win permitir um nível muito mais elevado de flexibilidade, adaptabilidade e criatividade que descrições de trabalho, que se concentram principalmente em etapas e métodos. Com o acordo de win / win leva em conta a situação, o ma- Durez, o caráter ea competência dos membros do grupo e líderes formais, bem como outras condições ambientais, tais como a presença de estruturas, sistemas processos e alinhados.

Logo que o acordo tem desenvolvido uma win / win, a resposta à pergunta "Qual é a minha / nossa prioridade?" é muito claro. responsabilidades são discutidos. as expectativas são articuladas. responsabilidade é estabelecida em relação a essas expectativas como um resultado abrangente. As pessoas são livres para fazer o que ne- cesite para alcançar os objectivos no âmbito das orientações. É o seu próprio caminho. Eles ganham poder. No capítulo 14, "O oitavo hábito e altura," vamos dizer muito mais sobre como fo- responsabilidade mento e um forte facilitador da equipe.

O empoderamento win / win: a transição da era industrial para a era do trabalhador do conhecimento

O que se deve esquecer tudo o que aprendemos sobre a pessoa inteira? E se a gente perder de vista o fogo que está dentro desses indivíduos organizações quando eles encontram o seu

voz e inspirar outros a encontrar a deles, e nós seguimos o Work Jando através de nossas "lentes" e as tradições da era industrial?

é Ele percebe quão fácil seria implementar a vitória acordo / ganhar no estilo clássico de um gerenciador de driver? Você verá que todos os esforços não daria o fruto do empowerment.

A base para o resultado empoderamento é o compromisso de trabalhar com os membros da equipe acordo win / win ". Em uma organização, win / win significa que há um acordo explícito das quatro necessidades da organização (saúde econômica, crescimento e desenvolvimento, relações sinérgicas com as partes interessadas e significado / contribuição) e as quatro necessidades do indivíduo (física: econômica, mental: crescimento e desenvolvimento, social / emocional: relacionamentos, e espiritual: significado e contribuição).

Se alguém viola o espírito do acordo e continua a fazê-lo apesar dos esforços sinceros para corrigir a lacuna, de modo que os indivíduos não podem aceitar qualquer acordo. Isso significa que você não pode lidar com eles. Não há acordo. Ele se lembra de estar no desen- agradável sã. As pessoas estão indo. Sem contratos são feitos. Você pode ser concedida novas tarefas.

As forças armadas aplicada uma abordagem muito interessante ta FAL- ao tratamento. Ele é chamado a doutrina da recusa obstinada. Eu aprendi a doutrina da recusa teimosa quando eu estava em contato com eles oficia- Marinha. Isso significa que quando você sabe que algo está errado e que acarretaria consequências graves para a missão global e os valores da organização, deve recuar respeitosamente importa, não importa em que posição ou posição ocupam. Ele deve dizer e clararse de- contra uma decisão que está firmemente convencido de que é completamente errado. Esta é, basicamente, viver de acordo com a nossa consciência permitir que o nosso guia de luz de voz ou interior nues- seguintes ações, em vez de ceder à influência da pressão com- Drapers.

É importante que as pessoas que têm altos cargos aprovar oficialmente a doutrina da recusa obstinada. E legitima o direito de volta, chamar as coisas pelo seu nome, o que está errado eo que é estúpido.

E1 capacitação e avaliação do trabalho

Quem deve avaliar o progresso e os resultados de uma pessoa
Essa mesma pessoa. trabalho de avaliação tradicional é mente
cla- um flagelo de nossas práticas de gestão EPO-

ca. Como dissemos antes, isto é, quando o chefe praticamente interroga o empregado e usa a "técnica de sanduíche", diz algumas palavras gentis, então apunhala a faca e torceu algumas vezes ("áreas de melhoria"), e, finalmente, ela lhe dá um tapinha no ombro de despedirle-. Quando você tem uma cultura de grande confiança, sistemas úteis e as pessoas no mesmo plano, as pessoas estão em uma posição muito melhor para avaliar a si mesmos, especialmente se eles têm so- bre informações feedback 360 ° a partir de diferentes fontes que cercam . Prova disso é a informação que reflete o perfil dos sete hábitos (veja a Figura 13.4), que afecta cerca de meio milhão de pessoas que estão envolvidas no feedback de 360 °.

Ele pode ser visto em quase todos os casos que a auto-avaliação é mais difícil do que avaliar qualquer outra pessoa. Bosses são aqueles que sabem menos: são aqueles que estão mais longe. Pessoas code-inclinação diz-lhes o que eles querem ouvir, e estão sendo isolados e que CLARO DE está realmente acontecendo. Subordinados são as seguintes mais experientes, então pares. Como as bolas parâmetros dez libras e talentos que mencionamos antes, no início do Capítulo 6 avalia o próprio empregado e da cabeça reduz ou aumenta financiamento.

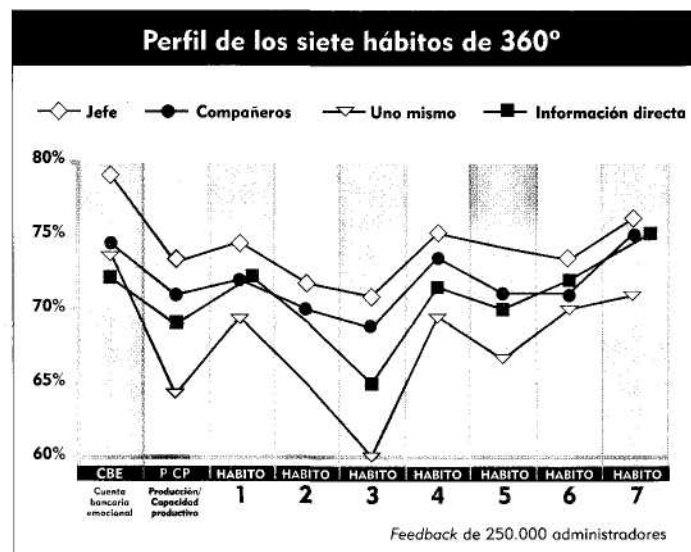


Figura 13.4

Gostaríamos de ficar desalinhado se pensássemos que depois de todo esse poder e depois de ter dado tanta importância ao poder das pessoas para escolher quando se trata de alcançar os objectivos prioritários, dríamos po- repente colocar um suposto chefe para ser o grande juiz e avaliador.

O chamado big boss deve tornar-se o líder Vidor ser-humilde que "lado funciona a lado", fazendo perguntas, tais co- m ou o seguinte (ver Figura 13-5).

Primeiro, "How Will" O trabalhador sabe como as coisas mu- cho melhor do que qualquer patrão, especialmente se eles estabeleceram sistemas de gabarito, incluindo feedback do chefe e todas as outras partes interessadas que são afetados para o trabalho dessa pessoa. Portanto, a pergunta "Como você está indo?" A resposta a pessoa se como a mesa térmica nós, resultados equilibrados que foi acordado e determinou mais de 360 ° stakeholders.

A segunda pergunta é: "O que você está aprendendo?". Uma pessoa pode demonstrar tanto aprendizagem e ignorância, mas o que é importante é ser responsável.

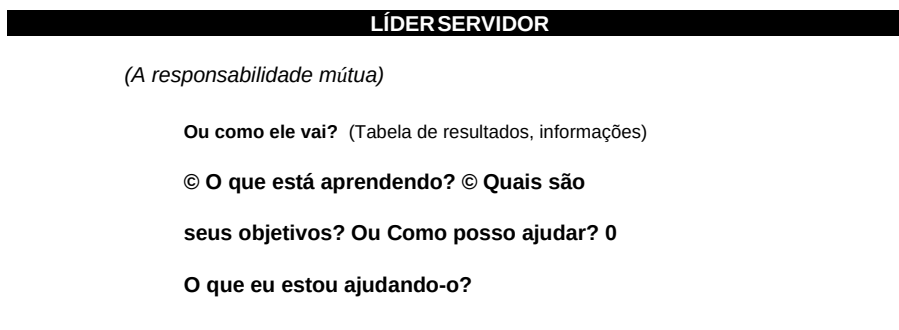


Figura 13-5

A terceira pergunta é: "Quais são seus objetivos?" Ou "o que está tentando realizar?" Identifica a conexão entre a visão ea ty realidades. Isto leva naturalmente à quarta pergunta: "O que posso tyudarle" Claramente comunicar que "eu vou ajudar. Eu deixá-lo fazer coisas, você servir. " O líder servo podendo chegar até examinada minar sua própria experiência ou a consciência para ver se ele precisa de Revi sada. A chave para essa troca é di- comunicação autêntica reta, a equipe da palavra indiana que falamos anteriormente.

Nenhum jogo. Sem politicagem. Protecção nenhuma comunicação ou defensiva. Nada a dizer. Nada a fazer. O que os outros querem ouvir. A pergunta "O que estou te ajudando?" Comunica uma responsabilidade mútua, respeitosa e aberta.

Às vezes, enfrentar a realidade é difícil, especialmente quando há ouvir na boca dos outros. Mas nós desprezamos e insultamos as pessoas quando tratamos os outros como se fossem indivíduos responsáveis e capazes de tomar decisões. Se, por ser agradável e amigável, fazemos isso para proteger os outros, começamos o processo de anulação de código e conspiração silenciosa que finalmente resulta no menor nível de iniciativa "Espera instruções".

Quando o espírito da liderança serve profundamente em um computador, ou entre um treinador ou equipe e um parceiro, em seguida, deve florescer realmente confiar a terceira forma referida no capítulo 9. É a confiança de que um indivíduo ou equipe escolhe conscientemente - mente em outro lugar: um ato que leva a sentir que o outro pode agregar valor. O outro lhe dá confiança e retorna. A confiança é um substantivo, mas também um verbo implica, confiança. Tanto uma ação como um substantivo, é algo comum e recíproca entre as pessoas. Esta é a essência de como uma pessoa se torna um líder de seu chefe. Eles estão depositando confiança. Confiança vem do potencial de confiabilidade da pessoa que recebe a confiança clara e confiabilidade da pessoa depositar confiança. O papel da quarta faculdade - inclui fazer ação confiança.

Para os concierges (converter trabalhadores manuais em trabalhadores do conhecimento)

O que se segue é uma história verdadeira de uma pessoa inteira em um trabalho completo. Ilustra o que pode acontecer em um trabalho que, embora muito digno, é menos nobre, que exige menos habilidades e são pagos pior: ser concierge. A ideia é que se você pode ter uma pessoa inteira em uma obra completa envolve esvaziar cofres, varrendo e esfregar, limpar as paredes e Instalação House, etc., você pode tomar qualquer trabalho.

Um desenvolvimento instrutor de administração foi ensinado "fazer um grupo de supervisores de primeiro nível para enriquecer um trabalho - para dar razões para intrinsecamente funcionários. Um dos carregados em supervisão faxineiros bastante forte oposição à teoria. Parecia idealista demais e muito pouco relacionado "

com o tipo de trabalho que faz com que um zelador, pelo menos, os faxineiros ele supervisionadas. Todos os outros supervisores concordaram que não havia um problema com os zeladores. Eles coincidiu com o sor super- que a maioria de seus concierges maneira Taban ignorante e é-, e que só estavam lá porque eles tinham não con- seguiu um trabalho melhor. Basicamente, o seu único desejo era assinar no momento da chegada e ao sair. Alguns eram até mesmo alcoólatras.

como o instrutor sabia que o homem de manutenção foi sincero em sua crença de que a teoria da motivação e facultativa mento que não ajuda em nada quando se trabalha com zeladores, anular o lição que ela havia preparado e começou para resolver o problema de faxineiros diretamente.

Coloque três palavras na lousa: Plan, Do e avaliar os três principais elementos de enriquecimento do trabalho. Então ele perguntou o homem de manutenção e os outros gestores que enumera- deveres Sen e atividades de manutenção associados a estas três palavras. Alguns aspectos do "planejamento" de trabalho foram: definir horários para manutenção, escolher e comprar ceras e produtos de polimento, e concierge determinar que cobrem cada uma das áreas da planta. Durante a discussão, o mantenedor jo di- estava prestes a comprar várias máquinas para polir e esfregar o chão. Todas essas atividades realizadas a in- planejando a manutenção carregado.

A rubrica "fazer" abrangeu as actividades habituais de faxineiros conter: varrer, esfregar, encerar e recolher lixo e resíduos. A parte relativa a "avaliação" do trabalho incluiu actividades como limpeza diária verificações de rotina da planta pelo mantenedor; avaliar a eficácia de sabonetes fferent di-, ceras e pomadas, que tiveram de tentar; maneiras lacrimais Plan para melhorar; e assegurar que o calendário de limpeza foram satisfeitas. Além disso, o homem de manutenção também entrou em contato com os fornecedores para determinar o tipo de máquinas que poderiam comprar.

quando eles tinham listadas as várias actividades, in- tructor perguntou: "Qual dessas actividades poderia fazer os zeladores? Por exemplo, por que você está, gerente senhor, que determina o que você precisa comprar sabão? Por que não deixar seus faxineiros decidir? O que você acha que o vendedor para torná- los a demonstração da nova máquina para os zeladores para dar- lhes decidir qual é o melhor? E se eu poderia deixar os faxineiros determinar as partes do trabalho que eles querem fazer?". (Na verdade, a língua não era tão clara e direta, mas todo o grupo de gestores envolverá

ed na discussão sobre outras áreas de planejamento e ation avapoderia ser transferido para os zeladores.)

Para os próximos cinco meses, foi discutido o caso de faxineiros con-, ainda que brevemente, em cada uma das sessões in- tructor. Enquanto isso, o supervisor de manutenção foi cap- Tando a mente eo coração dos concierges para dar-lhes regularmente mais responsabilidade pelo planejamento, ação e avaliação de seu trabalho. Eles provaram novas máquinas e fez as recomendações no sentido finais para compra. Eles experimentaram diferentes ceras para determinar que deram melhores resultados em condições normais. Eles começaram a examinar a programação de limpeza para determinar quanta atenção que merecia todas as áreas. Por exemplo, uma área que havia sido iniciada esfregar diariamente esfregar apenas quando era Cesario ne- após uma inspeção visual. Faxineiros desenvolveram seus próprios critérios para determinar a limpeza de plantas e pezaron em- para colocar pressão sobre os colegas que não cumprem as normas.

bocado pouco, estes zeladores carga das três tarefas foram feitas para que o melhor de si predados: seu corpo, sua razão co, mente e espírito. O efeito geral, para a surpresa do Yoria ma- foi que a qualidade aumentou, rotatividade de pessoal e problemas de disciplina diminuiu visivelmente, as normas sociais sobre a iniciativa, cooperação, diligência e qualidade foram desenvolvidos, e satisfação no trabalho aumentou significativamente. Em suma, eles tinham um grupo de faxineiros com grande interesse em seu trabalho, tudo porque seus supervisores permitido ou habilitadas a pessoa inteira para fazer todo o trabalho. Eles tinham uma autonomia rigida di-. Faxineiros não é mais necessária supervisão ou gerência, porque eles supervisionados e eram geridos por si só, seguindo os critérios que tinham ajudado a desenvolver.

E talvez o mais importante: outros gerentes começaram a pensar sobre como aplicar os mesmos princípios para suas próprias áreas, especialmente desde que eles começaram a ver com seus próprios olhos o trabalho re- sultados gerente de manutenção com faxineiros con- .

SERVICIOYSENTIDO

Se aplicarmos essa idéia de "planejar, fazer, avaliar" o nosso modelo de liderança de toda a pessoa, seria a seguinte (veja a Figura 13.6):

PESSOA POR UMA OBRA COMPLETA cheio: CONCIERGE

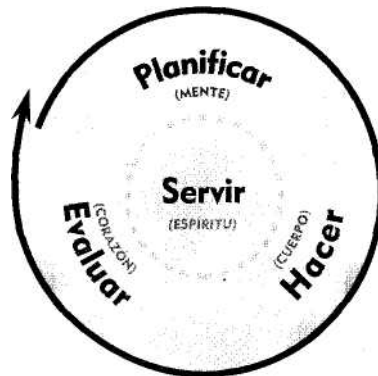


Figura 13.6

O quarto elemento, "servir", aparece no centro de destacar a necessidade de significado e contribuição que tem o espírito. É evidente que o exemplo acima faxineiros começou a experimentar o seu trabalho fazia sentido. Eles desenvolveram um grande orgulho profissional e começou a elevar o nível de qualidade em toda a planta. Eles encontraram sua voz. Olhe agora a seta do lado de fora do diagrama. Isso indica que ele é um ciclo, um processo. Uma vez que o trabalho de avaliação foi feito, novos planos que incorporam aprendizados recentes são desenvolvidos; esses planos são executados, e o ciclo de melhoria é repetido.

Você pode perguntar: "Se capacitar tanto pessoas, por supervisores precisa, então?". A resposta é simples: temos de estabelecer as condições de capacitação e, em seguida, ficar de fora, limpar o seu caminho e se tornar uma fonte de ajuda quando necessário. Nisto é liderança servidora. Afinal de contas, o trabalho do supervisor para não atíçar o ego de um, não no sentido de obter o trabalho feito.

unicamente 45% dos entrevistados ao questionário xQ diz a sua contribuição para o trabalho é reconhecido e apreciado.

Novo olhar sobre a eleição

O caso dos faxineiros é um bom lembrete de que as pessoas fazem escolhas em seu trabalho como a forma de respeitar e tratar os CUA- áreas naturais tro. Como você pode ver na coluna quierda IZ- a figura a seguir, cada eleição responde a uma motivação mais profunda que varia de raiva, medo e recompensa ao dever, amor e sentido (ver Figura 13.7):



Figura 13.7

Duty, amor e respeito são as fontes mais importantes de motivação humana e sempre produzirá um maior e mais resultados duradouros. Liderança utiliza os mais altos impulsos humanos. Trate as pessoas como coisas degradadas humanas semi seus instintos mais básicos. É o flagelo da dosagem na era moderna.

Esta história também demonstra algo extremamente impor- você: o estilo idéia e liderança do gerente, não o trabalho za na- ou era econômica, que define se uma pessoa é um trabalhador do conhecimento ou não. Se não é percebido como um trabalhador do conhecimento, isto é, se uma entidade de custódia não é considerado um especialista local sobre o trabalho de zeladoria, então ele vai ser um trabalhador manual e não um trabalhador do conhecimento.

Filme: O ofleadership natureza *

Eu recomendo o seguinte curta-metragem é muito semelhante ao salário no início do livro. Irá permitir que você a refletir sobre este regime princípios de liderança subjacente e incentivá-lo a aprofundar e agir sobre eles. A natureza é o pano de fundo e o professor. Eu acho que vai inspirá-lo, como ele me inspirou. Mais uma vez, você vai encontrar este filme com o restante no paginado www.franklincoveymex.com.

vamos acontecer agora para amarrá-lo todos juntos, mostrando como os quatro papéis de liderança servir como um quadro de foco e execução.

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Você fala sobre um trabalho complementar. Mas eu estou sozinho e não têm empregados ou subordinados diretos de qualquer um e eu tenho que jogar todos os papéis; Como posso desenvolver uma equipe complementar para compensar minhas fraquezas?

R: Até que você tenha outros em que delegado da ma por- que seus pontos fortes são feitas produtivas e suas fraquezas tornam-se irrelevantes, você terá que obter pelo menos um nível mínimo de competência em suas fraquezas ou recorrer a conselheiros ou consultores externo para compensar.

Q: Como pode capacitar os funcionários em um ambiente que é altamente regulado, com a intrusão constante de novos mandatos, políticas e regulamentos?

R: Eu iria dirigir meus funcionários, colocando a seguinte questão: O que você sugere que você; Qual é a sua opinião? Quero dizer completamente a sério, vou colocar em uma bandeja. Bly pessoas increí- são criativos e flexíveis, e não importa quão opressiva pode ser um ambiente altamente regulamentado: se a obra faz sentido, você pode sempre encontrar áreas de oportunidade criativa onde as pessoas podem exercer seu próprio julgamento. Quando estabelecer acordos, regulamentos e orientações deverão ser claramente indicados, assim como regras a seguir.

I viveu na Inglaterra um tempo e uma vez eu vi trabalhadores rrocarril fé- extremamente revoltado com o ambiente regulatório. de-

* A fotografia lindo deste filme é o trabalho de Dewitt Jones e Roger Merrill ;, e é a partir do livro A natureza da liderança.

Eles cidieron: "Ok, vamos a seguir as regras ao pé da letra ", e literalmente congelou toda a Inglaterra. No trem chegou na hora certa. Oca- sionaron caos absoluto, simplesmente porque eles seguiram as regras ao pé da letra. A única maneira que eles poderiam obter por tes an- tinha sido com a sua criatividade, iniciativa e recursos abundantes. Uma vez que este se tornou aparente, os gerentes começaram a valorizar regras julgamento humano, e tudo começou a fun- vide novamente.

Você pode configurar um programa piloto ou experimental dujera pró- que melhores resultados a custos mais baixos e sem violar qualquer dos padrões vertebrais. O risco é menor eo potencial de aprendizagem é grande. E você poderia começar com mais cuidado- não discriminar entre as normas que são vertebral e que são ros periféricos ou pu- artefatos culturais.

Uma vez eu trabalhei com a indústria de energia nuclear, altamente regu- lada. O nível de cooperação e comunicação, mesmo entre petitors com-, foi incrível porque todo mundo sabia que se eles tinham um outro incidente como o de Three Mile Island, acabaria com a indústria tera in-. Eles compartilharam sua própria iniciativa todos os incidentes ou situações ções que produziram algum elemento de risco ou falha gurança Se- regulamentos administrativos do governo não tinha por onde começar a tentar apanhar com o que estes titivas empresas competentes fizeram por conta própria.

Q: Como você pode incentivar a responsabilidade na forma de win / win? Não o espírito de win / win suavizar dada sobre responsabilidades?

R: De maneira nenhuma. A chave é a responsabilidade em relação ao desejado, que concordaram mutuamente resultados. Isso requer o uso de uma tabela de resultados equilibrados com as consequências naturais e lógicas que seguem responsabili- dade. Sem tal mesa sem resultados e as consequências acorda- dois win / perder ficará perder / ganhar e, finalmente, a perder / perder.

Q: Como você lida com o empregado maverick, parece que resiste a todas as decisões e faz o seu caminho To-fazer?

R: progresso significativo quanto é graças as mistas inconfor-. Deve sempre haver um lugar para as pessoas que pensam de forma diferente e que é original e criativo em seus processos de pensamento. Temos de aprender a apreciar os pontos fortes exclusivos de cada pessoa, mas se o seu inconformismo atinge o ponto que se torna nicioso per-, negativo e crítico, então eu recomendaria estabelecer uma

sistema de feedback de transmitir a pessoa que a informação. Para absorver as percepções francas dos outros e sentimentos que cercam essas percepções até que você decida o que realmente quer fazer. Se o maverick é um daqueles que desviam as regras porque realmente gosta de violar normas sociais, e se não trazer qualquer coisa de valor com contribuições criativas inovadoras e flush, em seguida, deve fazê-lo um trabalhador estrangeiro. Há muitas pessoas que são independentes, não interdependentes, mas também se desvia do normas- ele pode desempenhar um papel muito importante no trabalho orientada a independência. A chave é criar uma cultura que abraça a diversidade num contexto de res valo- e objetivos comuns. Como Emile Durkheim disse: "Quando os costumes são suficientes, as leis são desnecessárias; quando tumbres COS são insuficientes, as leis são inaplicáveis. "

Q: Eu, pessoalmente, precisa controlar e toda essa idéia de libertação assusta-me um pouco, embora eu admita que tem sen- Tido. Posso mudar?

R: Desde já. Você não é um animal. Embora ele influenciá-lo Não é um produto da natureza e educação. É um produto de suas escolhas, mas teria que começar a mudar um nível na pessoa- utilizando os três atributos únicos de seres humanos: o poder de escolha, princípios e quatro inteligências ou capacidades. Com paciência e persistência vai superar a necessidade de controle e como você ganhar segurança com as pessoas mais próximas em casa e no trabalho, você vem para se sentir chegar produtividade mais pró e mais leve se você ensinar o preceito princípios enquanto o exemplo e se deixar que os outros governar sozinho. Finalmente, você vai aprender a institucionalizar este tipo de autoridade moral em sistemas, estruturas e processos.

A diferença entre o que fazemos eo que somos para fazer a paz ca- resolver a maioria dos problemas do mundo.

MAHATMA GANDHI

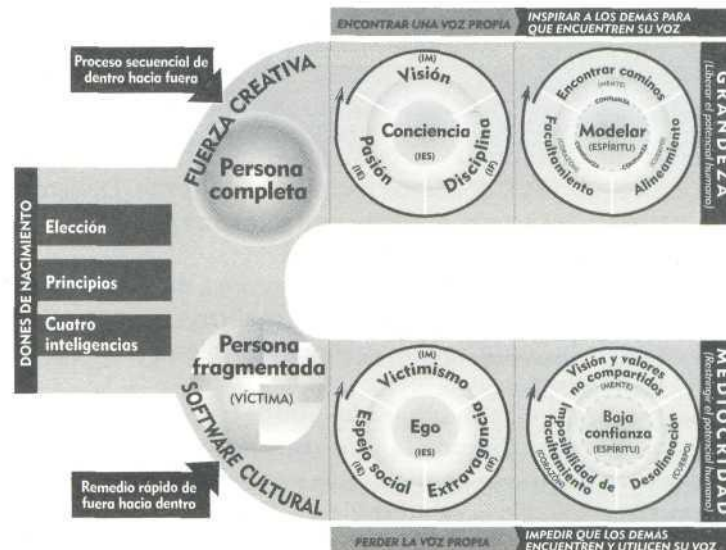


Figura 14.1

O oitavo hábito - "Encontrando uma voz e inspirar mais determinado a encontrar o seu "- é uma idéia cujo tempo chegou. Esta expressão vem da famosa frase citada acima Victor Hu- go: "Não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou." A razão para o oitavo hábito é uma idéia de tal natureza é que ele incorpora o conceito de toda a pessoa: a concepção de que dá àqueles que detêm a chave para desvendar o potencial ilimitado da economia conhe- trabalhador borda. Como se vê no fundo da Figura 14.1, o trabalhador manual do nomics eco da idade industrial foi baseada na

lacunas e como o modelo trabalhador do conhecimento / pessoa

BRECHAS DE EJECUCIÓN	CAUSA DE LA ERA INDUSTRIAL	SOLUCIÓN DE LA ERA DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO
Claridad	Enunciación	Identificación y/o implicación
Compromiso	Venta	Persona completa en un trabajo completo
Trasposición	Descripción del trabajo	Alinear los objetivos con los resultados
Posibilitación	«El palo y la zanahoria» (el trabajador como gasto)	Alinear las estructuras con la cultura
Sinergia	«¡Cooperen!»	Comunicación de terceras alternativas
Responsabilidad	Evaluación del trabajo con la «técnica del bocadillo»	Responsabilidad frecuente, abierta y mutua: marcador exigente

mesa 6

completo, incorporando o oitavo hábito pode resolvê-los.

1. clareza: modelo do trabalhador manual da era industrial está simplesmente afirmando que a missão, visão, valores e prioridades. Como dissemos, estes são muitas vezes o resultado que as cabeças obter o obje tivo declaração e objetivos em oficinas externas e os trabalhadores, então dirigidos para anunciar uma linguagem suavização decisões estratégicas que devem nortear todas as decisões da organização . O tim e, essas declarações de missão tornar-se declarações de relações públicas, porque não há nenhum envolvimento real e, portanto, nenhuma identificação real, que é a essência da era do trabalhador do conhecimento. Lembre-se que a identificação é a autoridade moral pessoal que vem de envolvimento com a pessoa que é admirada, não necessariamente envolvimento nas decisões estratégicas.

2. compromisso: o modelo da era industrial é começar com promisso venda: I comunicar constantemente e com frequência, carlo texto explicativo e torná-lo fazer sentido. Para vender, vender, vender! Mas, em vestigaciones mostram que apenas um em cada cinco trabalhadores tem um compromisso apaixonado com os objectivos prioritários da sua equipe e organização. O padrão de hábito conhecimento bajador era tra oitavo baseia-se colocar uma pessoa inteira em um trabalho completo: corpo, mente, coração e espírito. Esta é a pessoa que pagar um salário justo, tratá-la com carinho e respeito, usar a sua mente criativa para realizar um trabalho

paradigma da pessoa dividido ou fragmentado. No mundo de hoje, o menor caminho leva, na melhor das hipóteses, o Me- diocridad. literalmente, colocar uma camisa de força po- humana tential. Nas organizações imbuídas com a mentalidade da era industrial, as pessoas em altas posições estão toman- fazer todas as decisões importantes e o resto "empunhando chaves de fenda." Que desperdício! Que grande perda!

lembrar novamente a afirmação do escritor John Gardner: "A maioria das organizações que sofrem problemas têm sido desenvolvidos uma cegueira funcional para seus próprios defeitos. Eles não sofrem porque não podem resolver seus problemas, mas porque eles não podem vê-los ". É-a é exatamente o que aconteceu.

O oitavo hábito fornece atitude e conjunto de habilida- des necessário buscar constantemente o potencial das pessoas. É o tipo de liderança que se espalhou para as pessoas o seu valor e potencial de forma tão clara que eles vêm para vê-los em mais Mis-los. Para conseguir isso, temos de ouvir as pessoas. Devemos im- plicarla e constantemente reafirmar nossas palavras e com os quatro papéis de liderança.

Aqui apresentamos um breve resumo das funções de cada função. Observe como cada LY direta ou indiretamente reafirma o valor das pessoas como pessoas inteiras e incentiva Li- beración seu potencial.

Primeiro, modelagem (individual, da equipe). Modelagem inspira confiança sem espera. Quando as pessoas vivem de acordo com os princípios consagrados no oitavo hábito, a confiança, a substância da vida, flores; confiança só vem confiabilidade. Em suma, modelagem produz autoridade moral pessoal.

Em segundo lugar, encontrar maneiras. ~ La. exploraçãoOu pesquise Cami- cria ordem sem exigir-nos. Isso significa que quando as pessoas ca identificado e envolvido em decisões estratégicas, conecta emocionalmen- você; tanto a gestão e motivação agindo de fora para dentro. Exploração autoridade moral produz providente. Em terceiro lugar, o alinhamento. Alinhar estruturas, sistemas e processos é uma maneira de cultivar o corpo político e o espírito de confiança, visão e capacitação. O alinhamento produz autoridade moral *institucionalizado*.

Em quarto lugar, a capacitação. A capacitação é fruto dos outros três papéis -Modeling, exploraçãoAlinhamento-e. potencial humano livre, sem motivação externa. A cultura capacitação produz autoridade moral.



Figura 14.2

Lembre-se que a modelagem mais importante é feita pelo líder modelos cuan- fazer os outros três papéis. Em outras palavras, a exploração é modelar a coragem para determinar como proceder e humildade e respeito mútuo para envolver outras pessoas para decidir o que é mais importante. O alinhamento é modelar a vontade de estabelecer estruturas, sistemas e processos que são congruentes com as decisões estratégicas sobre "o que é mais impor-" para sempre manter a organização focada nas suas prioridades. A capacitação é modelar uma profunda crença na capacidade das pessoas para escolher e as partes tro CUA- de sua natureza através de uma comissão processo chamado.

Foco e execução

Eu acho que tudo o que temos explicado, basicamente, pode ser resumida em duas palavras: foco e execução. Nestas duas palavras realmente in- contramos "A simplicidade do outro lado da complexidade." Mais uma vez, o foco é o que é mais importante, ea execução é que isso aconteça. O livro popular de gestão de Ram Charan e Larry Bossidy, intitulado Execução: A Disciplina de Getting Things Done, influenciou muito os meus pensamentos sobre estes dois Labras tros.

Os dois primeiros papéis de liderança e encontrar Cami- -modelar NOS pode ser resumido em uma palavra: foco. Os outros dois papéis de liderança -alinear e facultar- pode ser resumida em uma palavra: execução. Como é isso? Pense novamente. Navegue até encontrar Caminhos é basicamente um trabalho estratégico; É CUA- decidir as prioridades para eles: os valores que servirão como diretrizes para atingir e manter estes objectivos. Mas isso requer uma compreensão e um compromisso com a cultura em direção a essas metas. Este compromisso é baseado na confiança, confiabilidade e sinergia: a essência da modelagem. Somente quando há verdadeira confiança e sinergia da equipe pessoal e interpessoal vai desenvolver será eficaz. Essa modelagem pessoal / interpessoal envolve respeito mútuo, compreensão mútua e da cooperação criativas (hábitos quarto, quinto e sexto) ao produzir um conjunto claro e comprometido de alvos de alta prioridade (Habit: "pedaço Em- com um final em mente "). a equipe é a confiabilidade / na interpessoal é baseado por sua vez em que as pessoas vivam de acordo com seus valores e objetivos: em outras palavras, a abordagem pessoal e execução. Este é o terceiro bito Ha "Set as primeiras coisas primeiro." O termo "as primeiras coisas primeiro" é outra maneira de descrever a abordagem e execução.

*Liderança sem disciplina de execução é incompleta e ineficaz.
Sem a capacidade de execução, todos os outros atributos da
liderança são vazias.*

Nenhuma empresa pode cumprir os seus compromissos ou adaptar bem ao mudar se todos os líderes não praticam a disciplina de execução em todas as áreas. A execução tem que ser parte da estratégia de surpresa seus objetivos. É o elo perdido entre o íon e resultado aspirac

Os outros dois papéis de liderança, alinhamento e facultamento, re-execução presente. Isto significa criar estruturas, sistemas e processos {alinhamento) que permitem expressamente duos duos e equipes passam em objetivos estratégicos maiores, tendo em vista ou as prioridades básicas da organização (encontrando maneiras) para seu trabalho diário e seus objetivos equipamento. Em suma, as pessoas têm o poder de fazer o seu trabalho.

Foco e execução são inseparavelmente ligados mas em outras palavras, até que eles têm pessoas no mesmo plano,

ele não vai executar de forma sistemática. Se comando de ação do modelo trans é usada e controle adequado da era industrial para o foco, você não pode usar o modelo de transformação mental facultativo adotar a era do trabalhador do conhecimento para a implementação; simplesmente porque sem o envolvimento e / ou identificação você não terá compromisso emocional com o foco. A mente execução simplesmente não ocorrerá. Da mesma forma, se você usar o modelo de implementação e conhecimento capacitação dos trabalhadores de uma abordagem comum, mas, em seguida, usa o modelo da era industrial para a execução de comando e controle, você não será capaz de manter o foco - porque as pessoas percebem a falta de sinceridade e integridade.

Por outro lado, se você usar o modelo trabalhador do conhecimento tanto (modelagem, pathfinding) se aproxima à concretização e (alinhamento, empoderamento), irá produzir integridade e de honra - na cultura da organização. Isto não só irá encontrar a sua voz - mas também usá-lo para servir a seus propósitos perfeitamente e as partes interessadas.

lacunas execução

-

Logo no início do livro que declarou o seguinte máxima: "Conhece e não HA, é realmente não sei. " É uma grande verdade. Os princípios que abrangem o oitavo hábito são de pouco valor até que, com a prática e execução, tornar-se um hábito.

Eu sou seu companheiro mais fiel. Eu sou sua maior apoio ou carregar o seu mais PESA dá. Eu vou empurrá-lo para frente ou para rastejar a falhar. Estou mente totalmente suas ordens. Metade das coisas que você faz poderia pasá-me - a mim, e eu faria de forma rápida e corretamente. Eu posso lidar com facilidade: Você apenas tem que ser firme comigo. Mostre-me exatamente como você quer fazer uma coisa, e depois de alguns filhos - fará automaticamente. Eu sou o servo de todos os vencedores e, infelizmente, de todas as falhas também. Com aqueles que não tiveram sucesso, eu produzi falhas. Eu não sou uma máquina, embora eu trabalho com toda a precisão de uma inteligência unida de uma máquina ser humano. Você pode me usar para fazer um lucro ou quebrar o banco, eu não ligo para. Leve-me, ensina-me e me assinado e colocar o mundo a seus pés. Estou suave comigo e destruí-lo. Quem sou? Eu sou o hábito.

ANÔNIMO

A execução é a grande questão que não foi abordada na maioria das organizações de hoje. Uma coisa é ter TEGy stra- clarae outra é implementar e executar a estratégia, cutar imple-. Na verdade, a maioria dos líderes concordam que seria melhor com uma estratégia modesta e desempenho excelente, com uma estratégia esplêndido e má execução. Aqueles que executam são sempre aqueles que têm a mão superior. Como Louis V. Gerstner jo di-, Jr: ". Todas as empresas do mundo ga- nan correr os seus concorrentes, a cada dois dias no mercado, suas fábricas em logística nos estoques ... em quase tudo o que fazem. Grandes empresas raramente têm uma patente que isolar o corpo batalha constante o corpo de competição "2

Na execução influenciado por muitos elementos, mas a nossa xQ ques- tionário mostra que existem seis principais motores de execução em uma organização: clareza, compromisso, transposição, sibilitación po-, sinergia e prestação de contas. Acontece, portanto, que a interrupção da execução é normalmente dado como resultado de falhas em um ou mais destes seis pilotos. Nós os chamamos de lacunas de execução:

- Clareza: as pessoas não sabem claramente quais são os objetivos ou prioridades de sua equipe ou organização.
- Compromisso: as pessoas não envolvidas com os objectivos.
- transposição: as pessoas não sabem o que eles individualmente precisa para ajudar a equipe ou da organização para atingir os seus tivas objec.
- Possibilitation: as pessoas não têm a estrutura adequada, as questões dos sistemas ou a liberdade de fazer o seu trabalho bem.
- Synergy: as pessoas não se dão bem ou não funciona bem em grupos.
- responsabilidade: as pessoas geralmente não consideram os mais responsáveis.

*A maior parte do que chamamos gestão
consiste em fazer com que seja difícil para
as pessoas de seu trabalho.*

PETER DRUCKER

A tabela seguinte (Tabela 6) mostra a seis aberturas / execução condutores e oferece uma explicação muito simplificada de como a atitude controladora da era industrial, literalmente, faz com que estes

planejamento estratégico que irá ajudá-lo a priorizar suas metas a passar por eles econômicos, estratégicos e in- grupos teresse monitores. Em outras palavras, ele irá ajudá-lo a avaliar qual dos alvos potenciais irá fornecer um maior apoio para os benefícios económicos, estratégicos e das partes interessadas. A tela importância será muito útil na determinação de seus principais objetivos. É o que se chama a varredura da borda da ação.

LA PANTALLA DE LA IMPORTANCIA				
Instrucciones	Pantalla de los grupos de interés	Pantalla estratégica	Pantalla económica	
1. Enumere los objetivos potenciales de su equipo. 2. Puntúelos en cada pantalla en una escala de -1 a 4 donde: 4 = GRAN IMPACTO POSITIVO 0 = SIN IMPACTO -1 = IMPACTO NEGATIVO 3. Suma la puntuación final. 4. Haga una prueba intuitiva: «¿Nos estamos enfrentando a la cruda realidad?». 5. Utilizando el total de las puntuaciones y su prueba de intuición, marque los objetivos que realmente son más importantes.	ESCALA -1 A 4 Criterios de los grupos de interés: ■ Aumenta la lealtad del cliente. ■ Enciende la pasión y la energía de nuestra gente. ■ Tiene un impacto favorable en los proveedores/ vendedores, socios, inversores. ■ Otros criterios de los grupos de interés.	ESCALA -1 A 4 Criterios estratégicos: ■ Apoya directamente los objetivos de la organización. ■ Apuntala las competencias esenciales. ■ Aumenta la fuerza de mercado. ■ Aumenta la ventaja competitiva. ■ Otros criterios estratégicos.	ESCALA -1 A 4 Criterios económicos: ■ Aumenta los beneficios. ■ Reduce costes. ■ Mejora la liquidez. ■ Mejora la rentabilidad. ■ Otros criterios económicos.	
Objetivos potenciales:				PUNTUACIÓN FINAL

Figura 14.4

partes interessadas tela. Quais são as coisas mais importantes que você deve fazer para atender às necessidades de para- duas partes interessadas? Clientes, funcionários, fornecedores e outros res inverso- estão interessados em atingir os objectivos. Pense em como alvos potenciais:

- aumentar fidelidade do cliente.
- inflamar a paixão e energia de seu povo.
- Eles têm um impacto favorável sobre fornecedores / vendedores, assim ts e investidores.

tela estratégico. Pense em como objetivos po- tenciais afetar a estratégia da organização, incluindo se o alvo:

- suporta diretamente o propósito ou missão da organização.
- Suportando competências essenciais.

trazer algo valor e, em seguida, seguir princípios. Não é apenas uma questão do que temos chamado a filosofia inspirador "a cenoura e da vara", em que apenas os trabalhadores são motivados mais dinheiro. De fato, a pesquisa mostrou que quando o modelo trabalhador do conhecimento é adotado, os trabalhadores colocar salário quarta nas suas prioridades, após a confiança, respeito e orgulho. Por quê? Porque quando as pessoas sentem uma satisfação intrínseca do emprego, fatores extrínsecos ou externas são menos importantes. Mas quando não há satisfação intrínseca do emprego, o dinheiro se torna mais importante. Por quê? Porque com o dinheiro você pode comprar satisfações fora do trabalho. O oitavo hábito de pessoas completa libera as motivações internas.

Ambas as lacunas de implementação, clareza e compromisso são também a principal fonte dos problemas de gestão do tempo. Este foi determinada para ser uma simples razão: a forma como as pessoas definem suas prioridades, juntamente com a missão e os valores que irão reger todas as outras decisões. Portanto, quando há uma falta de clareza e compromisso, só há confusão sobre o que é realmente importante. O resultado final é que a urgência deve definir o que é importante. Popular, pressionando, próxima e agradável, em outras palavras, o que é urgente é importante. O resultado final é que todos os funcionários leio a borra de café, descobrir em que direção os ventos sopram da política e tornar a hierarquia de bola. Em seguida, a confusão se põe toda a organização e irá aumentar à medida que ele se espalha. Então, até que as pessoas não desenvolvem clareza e compromisso com a missão, visão e valores da organização, o tempo dedicado à formação de gestores não terá sustentado, exceto na vida pessoal do impacto individual. Como Charles Hummel disse uma vez:

A tarefa importante raramente deve fazer hoje, nesta semana. [...] Mas a tarefa urgente requer ação imediata. [...] A atração momentânea dessas tarefas parece irresistível e importante, e devoram a nossa energia. Mas com retrospectiva, suas falsas promessas preeminência, e com um sentimento de perda, recordamos a área vital que nós deixamos de lado. Nós percebemos que nos tornamos escravos da tirania da urgência.³

3. transposição: o modelo da era industrial são as descrições de trabalho. Na era do trabalhador do conhecimento é ajudada para alinhar o trabalho de pessoas com suas vozes (talentos e paixões

nes), e seu trabalho tem uma visão das prioridades do equipamentos e organização.

4. possibilitation: De muitas maneiras, o possibilitation cha bre é o mais difícil de resolver execução, porque requer o anúncio ministrou remover todas as barreiras disfunção estrutural, sistêmica micas e outros obstáculos culturais que temos dito ao longo do livro. Estes sistemas e estruturas ou impossibilitadores facilitadores -Recruitment, seleção, treinamento e mento DEVE, recompensas, comunicação, informação, compensação, etc. são exatamente o lugar onde muitas pessoas ficam com a sensação de segurança e previsibilidade da sua vida profissional. Se não houver um cation Impli genuína com os valores e prioridades à vista, conexão emocional suficiente, confiança e inter NA não é alcançado motivação para alinhar estruturas e sistemas profundamente embarcados.

Na era industrial, as pessoas estão gastando e coisas como materiais e tecnologia são um investimento. Pense de novo! i Pessoas, gastos; coisas, o investimento! Esta é a essência do sistema de informação. É muito sério. Com o modelo do oitavo hábito na era da bajador conhecimento TRA, as pessoas podem envolver-se em estabelecer uma pontuação muito exigente, com muita força em tempo real visual e resultados bre so- ea capacidade de refletir o quão bem eles estão alinhados - dois sistemas e estruturas que permitam principais objectivos sejam alcançados.

5. sinergia: a era industrial tem um modelo de compromisso na melhor das hipóteses, e win / perder ou perder / ganhar na pior das hipóteses. A sinergia na era do trabalhador do conhecimento permite alternativas terceiros são criados. É um tipo de comunicação o oitavo hábito em que as vozes das pessoas identificar e alinhar-se com a voz da organização para as vozes de diferentes equipes ou departamentos combinados.

6. responsabilidade: as práticas da era industrial com base na técnica de motivação "vara e cenoura "e avaliar o trabalho da" técnica de sanduíche "são substituídos pelo respon sabilidade troca mútua e aberta de informações sobre jectivos ob prioridade que todos entendam. É quase como ir a uma bola de futebol ou uma quadra de basquete: o painel exibe informações para todos os telespectadores sabem exatamente o que está acontecendo.

o destaque

Vamos colocar tudo isso. Logo no início do livro, apresentei a ideia de que cada um escolhe entre dois caminhos na vida: uma é a estrada bem-viajado à mediocridade, o outro é o caminho para a grandeza. Analisamos como o caminho para a mediocridade coloca um potencial humano camisa de força e como o caminho para a grandeza lançamentos e executa o potencial humano. O oitavo hábito é o caminho para a grandeza ea grandeza encontra-se em

"Encontrar uma voz e inspirar outros a treinar Encoun- seu."

Juntos, analisou o que poderia ser chamado de três tipos de grandeza: grandeza pessoal, liderança grandeza cional e grandeza organizacional. *

grandeza pessoal encontramos quando descobrimos thers nues- três presentes de nascimento: eleição, os princípios e os quatro gênica humano inteligente. Quando desenvolver esses dons e inteligências, cultivamos um personagem magnífico cheio de visão, disciplina e paixão guiada pela consciência, que é ao mesmo tempo corajosa e amável. Este tipo de personagem é levado para fazer contribuições significativas não só servir a humanidade, mas também chegam e se concentrar em "o". Este tipo de personagem que você chamaria ria grandeza primária, ao passo que a grandeza secundária que incluem elementos tais como talento, reputação, prestígio, riqueza e reconhecimento.

A grandeza de liderança pessoas obtê-lo, independentemente sua posição, escolha de inspirar outros a encontrar sua voz. É- é alcançado a viver os quatro papéis de liderança.

grandeza organizacional é alcançado quando a organização enfrenta o desafio final para mover seus papéis de liderança e de baixo TRA (incluindo missão, visão e valores) aos princípios e execução condutor em uma organização -Clarity, compromisso, transposição, sinergia, possibilitation e responsibility- . Estes produtores são princípios universais, atemporais e óbvios con- de organizações.

O diagrama seguinte resume a relação entre a grandeza pessoal, grandeza liderança e grandeza organizacional. orga-

* Para mais informações sobre como obter e manter um desempenho superior através do desenvolvimento das três formas de grandeza, consulte o Apêndice 8.

ções que Eles governam e disciplinar-se com os três grandes alcançar o que poderia ser chamado de pico. O destaque é o nexo onde todos os três círculos sobrepostos. É aí que a maior expressão de poder e potencial. É o momento decisivo em uma partida de tênis, ou quando o clube de golfe se conecta com a pequena bola branca.

É tão emocionante! O golpe retumbante. Simplesmente, ele é conhecido por ter sido bem sucedida. Sem mais esforço do que o habitual, ligação com o centro libera uma explosão de energia e disparou bola é lançada muito mais longe e mais rápido do que o habitual. É uma outra forma de refreir-se o poder que é liberado quando você "encontrar a sua voz", como individual in- como uma



equipe e como organização.

Figura 14.3

Os quatro disciplinas de execução (4)

Há quatro disciplinas, se praticado de forma consistente, pode fechar as lacunas na implementação e melhorar significativamente a capacidade de equipamentos e organização para se concentrar e executar suas principais prioridades. Nós os chamamos dos quatro disciplinas de implementação. Claro, existem dezenas de fatores que influenciam a execução. No entanto, nossa pesquisa sugere que estas quatro disciplinas representam 20% das atividades que produzem 80% dos resultados como eles se relacionam para executar de forma consistente com Ex-

qualidade da lente principal prioridade. Você vai achar que estas quatro disciplinas corresponder e surgem das três áreas de grandeza. São a altura (ver 4, no centro do diagrama), o ponto de lançamento tato conde poder, o conjunto de práticas passo a passo, prosecutable, "soldado" e focado para permitir uma equipa- mentos e uma organização atingir sistematicamente resultados.

Aqui está um resumo desses quatro disciplinas

DISCIPLINA 1: CExtremamente importante, entrou

Há um princípio chave que muitos não conseguem entender sobre o foco em uma organização: As pessoas são naturalmente pré-disposto **para se concentrar em apenas uma coisa de cada vez (ou alguns na melhor das hipóteses)** com excelente qualidade.

Suponha que você tem uma chance de 80% de obter um jetivo especial obtida com excelente qualidade. Adicione um segundo objetivo para que o primeiro; Estudos mostram que as suas chances de conseguir dois objetivos para baixo para 64%. Continue adicionando objetivos e as chances de obter deles vai despencar. Se você trabalha com cinco gols de uma só vez, por exemplo, terá apenas 33% dos dades pro- obter excelentes resultados em todos eles.

É vital, portanto, se concentrar de forma diligente e profundo em So- tão poucos golos decisivos.

algumas metas Eles são claramente mais importantes do que outros. bemos De- aprender a distinguir entre o que é "meramente importante" e que é "extremamente importante". A "você objetivo tremely importante" traz consequências graves. A falha em atingir essas metas, quando deixa as outras realizações como transcendentos relativamente in-.

pensar um controlador de tráfego aéreo. A qualquer momento você pode ha- ber centenas de aviões no ar, e todos eles são importantes sobre ... especialmente se estamos em um deles! Mas o motorista não pode incidir sobre todos eles de uma vez. Seu trabalho é levá-los para a terra, um por um, e fazê-lo à perfeição. Todas as organizações estão em uma situação semelhante. Poucos podem dar ao luxo de "atenção dividida"; algumas metas simplesmente ser alcançado rapidamente.

Então, como é que sabemos o que os objetivos são "extremamente im- apoio" e pode nos ajudar a executar melhor o nosso plano GIC estraté-? Às vezes, eles aparecem forma clara e óbvia. Outras vezes ta análise necesi-. A tela importância é uma ferramenta valiosa

planejamento estratégico que irá ajudá-lo a priorizar suas metas a passar por eles econômicos, estratégicos e in- grupos teresse monitores. Em outras palavras, ele irá ajudá-lo a avaliar qual dos alvos potenciais irá fornecer um maior apoio para os benefícios econômicos, estratégicos e das partes interessadas. A tela importância será muito útil na determinação de seus principais objetivos. É o que se chama a varredura da borda da ação.

LAPANTALLADELAIMPORTANCIA Pantalla Instruções grupo de de interesse			
exibição estratégica Pantalla económico			
1. Lista você objetivos potencial de sua equipe. 2. Puntúeos em cada tela em um escalo -1 a 4 em que: 4 = ■ lealdade Aumenta grande impacto positivo 0 * sem cliente. fMPACTO -1 "impacto negativo ■ Luz da Paixão e energia de nosso povo. 3. Adicione a pontuação final. 4. fazer uma prova instintiva: "Estamos enfrentando o com fornecedores favoráveis / crua realidade?" 5. Usando os fornecedores, parceiros, investidores. escores totais e sua teste instinto, marca o ■ Outros critérios de os objetivos que são realmente mais interessados. importante.	ESCALA-1 A 4 critérios grupos interesse:	ESCALA-1 A 4 critérios estratégica: ■ diretamente suporta objetivos organizacionais. ■ sustenta competências essenciais. ■ força do mercado aumenta. ■ O aumento da vantagem competitiva. ■ outros critérios estratégica.	ESCALA-1 A 4 critérios econômica: ■ aumenta benefícios. ■ Reduzir custos. ■ Melhoria da liquidez. ■ rentabilidade melhorada. ■ outros critérios econômica.
alvos potenciais:			mmw nmujaött

Figura 14.4

partes interessadas tela. Quais são as coisas mais importantes que você deve fazer para atender às necessidades de To- duas partes interessadas? Clientes, funcionários, fornecedores e outros res inverso- estão interessados em atingir os objectivos. Pense em como alvos potenciais:

- aumentar fidelidade do cliente.
- luz a paixão e energia de seu povo.
- Ter um impacto favorável sobre fornecedores / vendedores, seguido ts e investidores.

tela estratégico. Pense em como objetivos po- tenciais afetar a estratégia da organização, incluindo se o alvo:

- suporta diretamente o propósito ou missão da organização.
- Suportando competências essenciais.

- aumenta força de mercado.
- aumenta vantagem competitiva.

Pergunte-se: Qual é a coisa mais importante que podemos fazer **para** tornar a nossa estratégia para a frente?

tela econômico. Um objetivo extremamente importante deve contribuir para a economia global da organização para que seja direta ou indiretamente. Pergunte a si mesmo: De todos os seus objetivos potenciais, ¿CUA- eles irão se comportar o benefício econômico mais significativo? Pense sobre o seguinte:

- aumentar benefícios.
- redução custo.
- Melhorar a liquidez.
- Rentabilidade.

Mesmo em uma organização sem fins lucrativos, a economia continua a ser crucial, uma vez que cada organização deve ter liquidez para sur- vive.

Os objetivos de despesa para as telas estratégicos, econômicos e das partes interessadas colocou uma clara "porquê" por trás do "quê" de cada objectiva.

Em minha opinião, um plano estratégico será vago e muito alto se não está estruturado em torno de dois ou três prioridades principais ou "metas extremamente importante" (OEI). Todas as partes interessadas em todos os níveis devem estar envolvidos na determinação dessas metas cruciais para um maior nível de comprometimento e de compreender as razões por trás de cada um.

Para obter resultados com um alto grau de qualidade, concentrado em alguns extremamente importante e deixe objetivos puramente importantes um lado. Desde que o homem seres hu estamos preparados para fazer perfeitamente apenas uma coisa de cada vez (ou pelo menos apenas alguns), temos de aprender a reduzir tivas objeções. A realidade é que muitos de nós tentar fazer as coisas de- masiadas. Como o controlador de tráfego aéreo, temos de aprender a ATE rrizar um avião de cada vez; fazer menos coisas perfeitamente em vez de fazer tantas medíocre.

Para praticar esta disciplina deve esclarecer dois ou três "extremamente importante" empalidece Principado de nossa equipe e objetivos

trabalhá-los para se alinhar com as principais prioridades da organização.

Filme: É notjust importante, é largamente itnportant!

Para ilustrar a necessidade subjacente para uma concentração em "poucos objetivos vitais" Eu convido você para assistir ao curta-metragem chamado Não é apenas importante, é largamente importante! Este filme é baseado em entrevistas reais que tivemos com nossos clientes, não atores. Ele ilustra o desalinhamento e falta de clareza nos objetivos mina de fazer- maioria das organizações. É engraçado, mas também muito revelador dos problemas e abordagem de implementação que se depara a maioria das organizações. Escolha título na web recomendado acima, sentar e verificar se você reconhecer alguns da organização para a qual trabalha.

DISCIPLINA2: CREAMARCADOREXIGENTE

Um marcador permite sustentar um princípio básico: as pessoas jogam de forma diferente quando sem pontuação.

Você já reparou na ocasião algum jogo rua -balon- cesta, hóquei, quando os jogadores Futebol- Eles não carregam um ção punctua-? Os jogadores tendem a fazer o que quiserem, o jogo é interrompido para fazer algumas piadas e não muito de concentração. Mas quando começam a pontuação, as coisas mudam. Há uma nova intensidade. corrillos são para discutir estratégia de jogo. peças de teatro improvisado. Os jogadores se adaptar rapidamente a cada nova mudança. E a velocidade e ritmo criar uma tensão dramática.

O mesmo acontece no trabalho. Sem medidas claras para o sucesso, as pessoas nunca tem certeza do que a realidade objetiva. Sem medição, o mesmo objetivo significa uma centena de maneiras diferentes para uma centena de pessoas diferentes. Como resultado, os membros da equipe fora do caminho fazendo coisas que podem ser urgente, mas menos importante. eles trabalham comum ritmo incerto. Oscila a motivação.

Por isso, é essencial ter um marcador exigente, visível e acessível a seus planos estratégicos e os seus principais objetivos. O grupo de trabalho Yoria ma- não tem medidas claras de sucesso, nem tem maneira de ver como eles estão seguindo as principais prioridades.

De acordo com dados revelados pelo nosso questionário xQ, apenas um três trabalhadores podem usar medidas claras e precisas para avaliar seu progresso ou sucesso em objetivos principais. E apenas três em cada dez acreditam que as recompensas ou consequências são re-lada-lo com o desempenho do trabalho com base em metas mensuráveis. Obviamente, alguns trabalhadores têm o sistema de feedback que eles precisam para executar com precisão.

Pense o enorme poder do marcador motivação. É um reflexo NSI ludible da realidade. O sucesso da estratégia depende disso. Os planos devem ser adaptados a ele. tempo de planejamento tem de se adaptar. Se você não pode ver a pontuação, estratégias e planos são meras abstrações. Ele precisa desenvolver um marcador exigente e atualizar constantemente as pessoas. Esta é combinar a digitalização e alinhando a extremidade da ação.

Como criar uma pontuação desafiador?

Através do envolvimento e sinergia (modelagem dos Sete Hábitos), identificar as medidas chave dos objetivos de sua organização ou seu computador e executar uma representação visual deles. O de-pontuaçãoBeria deixar três coisas claras: De onde, onde, quando???

1. Liste suas principais prioridades ou "extrema objetivos madamente importantes" que sua equipe simplesmente deve alcançar.
2. Cree um marcador para cada um destes elementos:
 - O resultado atual (onde estamos agora).
 - O resultado de destino (onde deveríamos estar).
 - O prazo (quando).

O marcador pode estar na forma de gráfico de barras, linhas circulares Li- ou Gantt. O pode olhar como um termômetro ou um velocímetro ou uma escala. Você decide, mas que é visível, dinâmico e acessível. Lembre-se também que, como o fim preexiste nos meios de comunicação, seria bom incluir medidas no placar que têm a ver com Lords va- centrada princípios.

3. pendurar o marcador e pedir às pessoas para verificar se todos os dias, todas as semanas ou qualquer adequado. Se reúnem para falar sobre isso, discutir e resolver problemas como eles giendo sul.

Todos os membros da equipe deve ser capaz de ver a pontuação e observar como muda a cada momento, dia a dia ou semana a semana. Eles devem apresentar uma discussão constantemente. Eles não devem parar de pensar nele. As pessoas marcador exigindo tem o mesmo efeito que mantêm a contagem em uma rua jue- ir. De repente, o ritmo muda. As pessoas trabalham mais rápido, as conversas mudam, as pessoas se adaptar rapidamente aos novos elementos. E você atingir a meta com mais precisão e rapidez.

EJEMPLO DE UN MARCADOR DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS			
Objetivo extremadamente importante	Medida	Ahorrar a nuestros clientes 35 millones de dólares al final del año fiscal.	35 millones de dólares
		4º trimestre	
		3er trimestre	
		2º trimestre	
Resultado actual	Resultado objetivo	23 millones de dólares	
		35 millones de dólares	
Fecha límite		Final del año fiscal	
		1er trimestre	

Figura 14.5

DISCIPLINA3: CONVERTIRLOSELEVADOSOBJETIVOS EN ACCIONES ESPECÍFICAS

Uma coisa É para definir uma nova meta ou estratégia. E outra é transformar esse objetivo em prática, decompô-lo em novos comportamentos e atividades em todos os níveis, incluindo a primeira linha de ação. Há uma grande diferença entre o clarada estratégia determinada e estratégia real. A estratégia indicada é o que é comunicado; a estratégia real é o que as pessoas fazem todos os dias. Para atingir os objetivos que nunca foram alcançados, há czar muito ampli- a fazer coisas que nunca foram feitas. Só porque os líderes

saber o que os objectivos não são significa pessoas que estão em linha sem inspiração primária, onde a ação acontece, sabe o que fazer. Os objetivos nunca Eles vão ser alcançado até que todos os membros da equipe não sabe exatamente o que é suposto fazer com eles. Afinal, os trabalhadores da primeira linha de AC- produtos ção primordial. Eles são trabalhadores do conhecimento criativas. Liderança, lembre-se, é uma escolha, não uma carga; pue-distribuí-lo em todos os lugares, em todos os níveis da organização. Também lembre-se que você não pode fazer as pessoas responsáveis pelos resultados se você supervisionar os seus métodos. Está, então, re- resultados e regras Sponsible substituir o julgamento humano, criatividade e responsabilidade.

Para praticar esta disciplina, seu computador deve ser criativo, você deve identificar novas e melhores comportamentos necessários pa- ra atingir seus objetivos e, em seguida, ir além deles para tarefas diárias e manales semi em todos os níveis da organização. Esta é a capacitação na borda da ação.

DISCIPLINA4: HACERSEMUTUAMENTERESPONSABLETODO TEMPO

Em equipes mais eficazes as pessoas se encontram com frequência -Monthly, semanal ou mesmo daily- responsáveis pelos seus compromissos, examine o marcador, resolver problemas e decidir como apoio um ao outro dir. Se todos os membros de uma equipe não são mutuamente tempo responsável - tudo, o processo terá terminado antes de começar. Prefeito Rudolph Giu- Liani, amplamente reconhecido por seu trabalho no renascimento de Nova York, realizado "reuniões matinais" com seus subordinados. A ideia era responsável para o progresso das metas principais a cada dia. Conheça menos de uma vez por semana permite que a equipe o sal-e perder o foco ga estrada.

Uma equipe que tem o poder-se, portanto, vai se concentrar e se focar em sessões frequentes prestação de contas. Essas reuniões não são como as reuniões típicos, onde as pessoas falam sobre cada assunto e para a impaciência é o suficiente para deixar a reunião para voltar ao trabalho real. O jetivo obtido uma sessão de prestação de contas eficaz é fazer com que a chave jectivos ob-antecedência.

Existem três práticas fundamentais que são característicos de sessões de prestação de contas eficazes:

- relatório a gravidade
- Encontrar terceira alternativa
- Limpar o caminho

relatório a gravidade. Na sala de emergência de um pital hos-, geralmente há uma grande placa que diz algo como isto: pacientes tratados segundo GRAVIDADE NÃO SE POR

Ordem de chegada. A equipe médica leva uma seleção em que os feridos são classificados e são abordados pela gravidade do seu estado. É por isso que se você chegar com um braço quebrado tem que esperar enquanto os médicos trabalham com um paciente que sofre de uma lesão cerebral, mesmo se você vir em primeiro lugar.

Ao relatar sob gravidade, todos os relatórios rapidamente nas poucas questões vitais e deixar as questões menos importantes para outra altura. Foco em resultados-chave em sérios problemas e questões de alto nível. Isso não significa que apenas as questões "urgentes" a ser discutido. Isso significa que apenas dez questões "importantes" são dis-, embora alguns deles não são "tes urgentes. A tabela a seguir mostra os encontros típicos são comparados com sessões de prestação de contas eficazes:

REUNIÕES EFICAZES PARA EXECUTAR CONTAS (RELATÓRIO por gravidade)	REUNIÕES TÍPICAS TRABALHO
Relatórios rápidos sobre as poucas questões vitais.	"Procissão" ao redor da sala onde as pessoas se sentem pressionados a falar enquanto todo mundo está indo.
Vá ao longo do placar.	<i>não</i> O progresso é medido.
Rastreamento.	No follow-up.
Responsáveis uns pelos outros.	Apenas o administrador prende-los responsáveis <u>perante os outros</u> .
As pessoas relatam abertamente sobre suas dificuldades e fracassos.	As pessoas escondem suas dificuldades e fracassos.
Sucessos são comemorados.	Eles se concentram apenas em uma probfema.

tabela 7

Encontrar terceira alternativa. sessões eficazes dir contas Ren-concentrar muito fortemente sobre a forma de atingir os objectivos-chave. O princípio orientador é que um novo objec-vo que nunca tinha chegado requer fazendo coisas que nunca fiz antes. Isso significa que estamos constantemente à procura de novo e melhor comportamento que nos levará para o gol. É por isso que temos de encontrar "terceira alternativa" formas mais para agir melhor do que o seu eo meu, mas são o produto de

nossa melhor pensamento. lembrarmos novamente nós produzimos energia se- honrar a diversidade ou diferenças; isto é, os casos individuais no contexto da unidade de valores, a visão e OEI.

Característica de tais sessões de brainstorming é porque muito tempo é dedicado ao diálogo criativo. A tabela 8 compara os tipos típicos atender- trabalhar com sessões de prestação de contas eficazes:

SESSÕES eficazes. WORKSHOPS CONTAS TÍPICAS DE ARQUIVO (encontrar TERCEIRO ALTERNATIVAS)	
Solução enérgica e problemas sinérgicas.	Todos falar, nenhuma ação.
novas idéias são criadas e melhor (1 + 1 = 3, 10, 100 ou mais)	Sem tempo ou ambiente propício ao diálogo criativo; há um consenso forçado.
sabedoria grupo.	O "gênio solitário".

tabela 8

claro o caminho. liderança em grande parte eficaz consiste em limpar o caminho de obstáculos e alinhar metas e sistemas para que outros possam alcançar seus objetivos com-. Em um verdadeiro processo de "acordo win / win", o administrador se compromete a limpar o caminho, para fazer coisas que só ele ou ela pode- fazer, que permitam aos trabalhadores a alcançar seus objetivos. Por Sua vez que não é só o administrador que abre o caminho para os outros. Esse é o trabalho de todos.

Assim, uma sessão de prestação de contas eficaz, você ouvirá as pessoas perguntam: "Como posso despejar o caminho?" ou "Não tenho problemas com esta questão e preciso de ajuda" ou "O que podemos fazer para ajudá-lo a fazer isso?". Esta tabela compara não re- típico trabalho com uma sessão de responsabilização efectiva:

SESSÕES responsabilização efectiva pelos (limpar o caminho)	WORKSHOPS TÍPICAS
O que difícil para mim meio minuto pode poupar horas de trabalho por outro.	ficar preso por causa de obstáculos que não podem superar sozinhos.
Estamos nisso juntos.	Está sozinho.
Admitindo-se que você precisa de ajuda e perguntar para ele.	Ter medo de admitir que precisava de ajuda.

mesa 9 Este

é o bordo da acção de alinhamento.

execução institucionalizar

como você pode ver, as quatro disciplinas representam uma metodologia para ter algo que é normalmente considerado um fator variável praticada por alguns trabalhadores -eje- elite sistematicamente tação e transformá-lo em algo que pode ser previsto, in- Senar e jogar. Nós aprendemos através da pesquisa e experiência que, quando estas quatro disciplinas colocá-los em prática equipes, unidades ou organizações demonstrar uma muito maior Ciudad manto para executar as principais prioridades de novo e de novo. * A implementação e, em seguida, institucionaliza não é uma questão de sorte ou influência de alguns líderes-chave. Além disso, a chave para a institucionalização de uma cultura de execução é normalmente medida.

Execução Quociente (Qx)

As organizações precisam de uma nova maneira e dir meio expressar a sua capacidade coletiva de "se concentrar e executar." É o que chamamos de xQ, "Quociente de Execução." Como um CI revela lacunas na inteligência, medidas xQ questionário déficit de aplicação », a diferença entre estabelecer uma meta e alcançá-lo. O questionário pun- tuación xQ é o melhor indicador da capacidade de uma organização para executar seus objetivos mais importantes. Não há mais espera por indicadores posteriori nos dizer se temos HE- ou não. Com apenas fazer nossos funcionários vinte e sete perguntas cuja resposta cuidadosamente elaborada precisar de cerca de quinze minutos, obtemos que bom indicador.¹

Você pode imaginar o que faria um questionário xQ a partir do zero a cada três a seis meses, o que proporcionaria um verdadeiro reflexo do nível de foco e execução da organização? Pode ser feito formal e informalmente. Na verdade, a cultura mais maduro, haverá menos diferença entre as formas de coleta de informações erradas e casual. Então, com base no questionário, um IM- faria

* Para mais informações sobre como institucionalizar as quatro disciplinas em execução no seu computador ou em sua organização, consulte o Apêndice 5: "A implementação das quatro disciplinas de execução".

t Para um resumo mais detalhado do estudo da Harris Interactive 23.000 trabalhadores, gestores e executivos que responderam ao questionário xQ, consulte ¹ Anexo 6: "Resultados Qx."

cultura petu com raízes fortes para alinhar objetivos entre os departamentos fferent di- e divisões para que as principais prioridades estratégicas foram constantemente focado e cutadas implementa. Isto leva-nos para a era do trabalhador do conhecimento na idade da sabedoria. *

Neste ponto, você provavelmente está começando a perceber que o oitavo hábito - 'Encontrar uma voz e inspirar outros a encontrar a deles' - é outra maneira de dizer: "Use o modelo do trabalhador empoderamento conhecimento deste toda a pessoa. Aplicar os Sete Hábitos (grandeza pessoal), os quatro papéis de liderança (grandeza de liderança) e os seis princípios ou drivers de execução (orga- grandeza NAL) para esse modelo".

Então nós dirigimos para o topo da oitava hábito:
"Usando nossas vozes com sabedoria para servir os outros."

PERGUNTAS e RESPOSTAS

Q: Qual é a diferença entre o que você tradicionalmente ensinado como os cinco elementos de uma vitória acordo / vencer e as quatro disciplinas de execução?

R: Enquanto os princípios básicos, não há diferença. A diferença está na semântica (como as palavras são utilizadas e são definidos) e o contexto global em que as quatro disciplinas estão localizados. Vou explicar melhor. Os cinco elementos de um acordo win / win são:

1. os resultados desejados
2. diretrizes
3. meios
4. responsabilidade
5. impacto

* Se você quiser um gratuitamente xQ questionário para avaliar aliado pessoa- a capacidade dos indivíduos para suas equipes e organização para se concentrar e executar prioridades, vá para o <www.The8thHabit.com/offers>- Você receberá instruções sobre como preparar o questionário. Depois de preenchê-lo, você será fornecido um relatório resumindo a avaliação xQ e comparado com uma pontuação média de muitos milhares de respondentes. Você também será informações Nara proporcional sobre como classificaria a sua equipe ou organização.

os resultados desejados e os padrões são praticamente encarnar dois primeiros duas disciplinas de execução -conjunto OEI (extremamente importantes jectivos ob-) e um marcador demanding-. mo co dissemos, o fim e os meios são inseparáveis; portanto, alcançar os resultados desejados e obter a OEI estão ligados cuan- eles são baseados em princípios.

O terceiro elemento de um acordo win / win, recursos, é implicitamente relacionada com a terceira disciplina de execução: converter os objetivos elevados em ações específicas. Os elementos quarto e quinto de uma vitória acordo de trabalho / win bilidade -respon- e as consequências-são explicitamente relacionada com a quarta disciplina: manter cada responsável outra o tempo todo. As consequências são o resultado natural de dar respon- sabilidade, eles também estão incluídas implicitamente.

A grande vantagem das quatro disciplinas sobre a implementação e fa- cultamiento a equipe nasce de um estudo baseado em uma pesquisa re- em lacunas de implementação no contexto mais amplo de como o modelo da era industrial produz essas lacunas e como a era dos fecha trabalhadores do conhecimento .

Eu não sou um jovem cheio de energia e vitalidade. Dedicar todo o meu tempo à meditação e orações ção. Talvez eu iria desfrutar sentado numa cadeira de balanço, engolir comprimidos, ouvir música suave e con- afinar as estrelas do universo. Mas tal atividade não oferece nenhum desafio e não faz nada. Eu fico fazer as coisas. I iniciar cada dia com determinação e com um objectivo. Eu quero usar cada vez que você acordar para dar o incentivo, para abençoar aqueles cujos encargos são pesados, para atestar e ness testemu-. É a presença de pessoas maravilhosas que estimula a adrenalina. É o amor em seus olhos que me dá energia.¹

GORDON B. HINCKLEY, 92 anos

ele dormia e ele sonhou que a vida não era nada, mas alegria. Acordei e vi que a vida era nada mais do que servir. Eu servi e viu que serve foi alegria.

RABINDRANATH TAGORE

Eu acho que fazendo um serviço útil é o dever diário da humanidade e que só no purificada fogo sacrifício er escória mo egoís- é consumida ea grandeza do ser humano é liberado.

JOHN D. ROCKEFELLER, Jr.

O impulso interior a 1) encontrar própria voz e 2) inspirar outros a encontrar a deles é alimentado por um grande e ambicioso de modo objetivo: satisfazer as necessidades humanas. É também a maneira jor Me- para obter as duas coisas sem estender a mão para atender às necessidades humanas, não vamos expandir e desenvolver o nosso dom livre- de escolha quanto podíamos. Nós crescer pessoalmente quando damos para os outros. Nossos relacionamentos melhorar e trechan é- quando tentamos servir juntos nossa família, outra família, uma organização, uma comunidade ou qualquer outra necessidade humana.

No início, quando eu era estudante, eu queria a liberdade só para mim, as liberdades transitórias de ser capaz de sair à noite, ler o que eu por favor, venha e ir para onde ele queria. Mais tarde, quando ele era um jovem que viveu em Joanesburgo, ansiava liberdades fundamentais e honrosa para desenvolver o meu potencial, vivendo, se casar e ter uma família: a liberdade não ter evitado uma vida legítimo. Mas depois, lentamente, eu vi que não só não era livre, mas meus irmãos e irmãs nem foram [...] que é quando os desejos para a minha própria liberdade se tornou na maior desejo de liberdade para o meu povo. Foi esse desejo de liberdade para o meu povo a viver suas vidas com dignidade e auto-estima, que dirigiu minha vida, que transformou um jovem assustado em se atreveu, o que levou a um advogado que respeitava a lei para se tornar um criminoso, que fez um marido amoroso para sua família um homem sem casa. [...] Eu não sou mais virtuosa ou mais devotado do que ninguém, mas eu descobri que eu não poderia mesmo desfrutar das poucas e limitadas liberdades que estavam me concedidos depois de perceber que o meu povo não eram livres.^{Eu}

NELSON MÁNDELA

Organizações são feitas para satisfazer as necessidades humanas. Não há outra razão para a sua existência. Robert Greenfolha escreveu um belo ensaio, "A instituição de servo", que aplicou o conceito de um assistente organização.

Serviço é o aluguel que pagamos por viver neste mundo.⁴

NATHAN ELDON TANNER

• Willis Harmon, co-fundador da World Business Academy, eu expressar a sua convicção a instituição do negócio estes minos ter-:

O mundo dos negócios tornou-se instituição DeRosa mais potente do planeta. A instituição dominante em qualquer sociedade precisa assumir a responsabilidade global para isso. Mas o mundo não foi negociado ts esta tradição. Este é um novo papel, não é bem compreendida ou aceita. Baseado no conceito do capitalismo ea liberdade de rapina em-, desde o início, ele presume que as ações do⁵

muitas unidades empresas individuais, respondendo às forças do mercado e orientados pela "mão invisível" de Adam Smith, de alguma forma, produzir os resultados desejados. Mas, na última década do século XX, tornou-se claro que a "mão invisível" é vacilante. Dependia significados ambiciosos e valores que não existem mais. Então, o mundo dos negócios tem que adotar uma tradição que nunca teve na história do capitalismo: partilhar a responsabilidade de todos. Cada uma das decisões tomadas, cada um dos atos atuados que são executadas, devem ser observados à luz dessa responsabilidade.

A idade da sabedoria

Acho que este milênio será a era da sabedoria. Será por força das circunstâncias dando às pessoas uma lição de humildade, quer por força da consciência; ou talvez ambos.

lembrar a voz de cinco eras da civilização. Tecnologia era caçador-coleto foi representado pelo arco e flecha; na era da agricultura por ferramentas agrícolas; na era industrial, a fábrica; na era da informação e do conhecimento jador Work, por seres humanos, e na idade da sabedoria, um compasso, simbolizando o poder de escolher a nossa direção e propósito e obedecer às leis ou princípios naturais (MAG-norte magnética) que nunca mudam e que são universais, atemporais e aparente.

Lembre-se que com cada mudança da infra-estrutura, o fim foi reduzido em torno de 90% do molde. Acho que este é Pening acon- agora que estamos nos movendo da era industrial para a era da informação e era trabalhador do conhecimento. As pessoas é perder o emprego ou ser gradualmente transformada pelas novas demandas de seus novos postos de trabalho. Pessoalmente, penso que 20% dos trabalhadores atuais estão ficando estagnado, ea menos que reorientar e reinventar-se em poucos anos, outros 20% vão permanecer estagnada.

Nesta era da informação está mudando tão rapidamente na era do trabalhador do conhecimento terá nosso investimento contínuo em educação e formação para acompanhar. Grande parte deste será feito pela escola da vida, mas as pessoas que ver o que está acontecendo e ser disciplinado sistematicamente continuar a sua educação até que adquiram novas atitudes e habilidades nue- necessário vai antecipar e adaptar-se a realidades da nova era. Felizmente, isso vai se transformar gradualmente Para se tornar

estamos na idade da sabedoria, quando a informação e conhecimento são objetivos e princípios pregnados im-

Onde está a sabedoria?

Sabemos que a informação não é sabedoria. Sabemos também que conhecimento não é sabedoria.

Muitos anos atrás, quando eu era um professor universitário e ba é- fazer um doutoramento, fui ver um amigo que também era minha tese tor seu-. Eu disse: "Eu iria escrever um artigo sobre o assunto de motivação e liderança: um documento filosófica ao invés de um tudio empírica é-".

Eu basicamente disse, "Stephen, nem sei o que suficiente- -lo a fazer as perguntas certas. " Em outras palavras, o meu conhecimento foi em um nível, mas seria muito além desse nível se ele queria abordar os tipos de questões que eu queria tentar. Isso foi muito traumática para mim porque eu tinha colocado o coração ea mente em uma abordagem filosófica ao invés do cientista que finalmente acabou levando. Ele acreditava que a combinação de educação filosófica informal que havia recebido na escola e na Faculdade de ness empre- seria suficiente. Eu não percebi até vários anos após a razão que eu tinha o meu tutor. Foi uma grande lição de humildade.

Essa lição de humildade foi a fonte de muitas das coisas que eu aprendi e eu entendi durante os anos seguintes. Finalmente aprendemos que quanto mais sabemos, mais sabemos que não sabemos. sidérela con- como se segue (ver Figura 15.1). Nós desenhar um círculo, que representa o seu conhecimento. Sua ignorância é sobre as bordas exteriores do rior círculo.

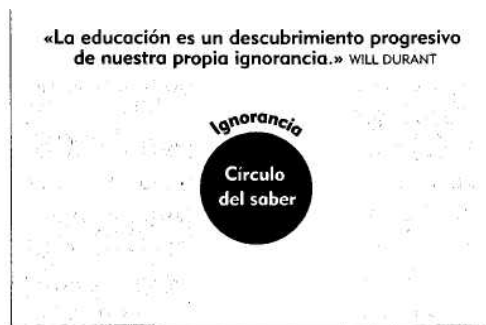


Figura 15.1



Figura 15-2

Como nosso conhecimento aumenta, o que acontece com o nosso conhecimento IG-? Obviamente também aumenta, ou pelo menos a consciência de nossa ignorância aumenta (veja a Figura 15.2). Assim, quanto mais você sabe, mais você percebe que você não sabe. O que passa-se estivesse tentando alcançar as metas que estavam além do seu conhecimento, a área além do seu seguro? Isso criaria humildade genuína e o desejo isto é pedir a ajuda de outros; um colega ou uma equipe. Trabalhar com sucesso com os outros faz conhecimentos e habilidades um requer produtivo e criar uma equipe complementar ou seja, pessoas que possuem os conhecimentos e habilidades para servir a razão como complemento para a ignorância e fraquezas individuais irrelevante - individual. É assim que deve ser.

Esta consciência deve aumentar o nosso compromisso com a aprendizagem constantemente supervisionados, especialmente em questões cruciais como o desenvolvimento pessoal, relacionamentos e liderança. Cuan- Eu acredito que a informação e o conhecimento estão ligados aos objetivos e princípios nos digam, você tem sabedoria.

em sentido, o conhecimento diminui à medida que aumenta a sabedoria, já que os detalhes desaparecem em favor de princípios. Conhecer os detalhes de quais são importantes, eles vão tomar ad hoc em todas as circunstâncias da vida, mas o hábito da utilização ativa de princípios bem compreendidos é a posse definitiva da sabedoria.

ALFRED NORTH WHITEHEAD

outro maneira de colocá-lo seria que a sabedoria é a filha de integridade, uma vez que é composto pelos princípios. E integridade é a filha de humildade e coragem. Na verdade, você poderia dizer que a humildade é a mãe de todas as virtudes, porque reconhece que existem leis ou princípios naturais que governam o universo. Eles são os únicos responsáveis. Nós não. O orgulho nos ensina que nós, que enviar. A humildade nos ensina a entender e viver segundo os princípios, porque eles são os únicos que finalmente governam as consequências de nossas ações. Se a humildade é a mãe, a coragem é o pai da sabedoria. Quando realmente vivemos de acordo com esses princípios quando eles são contrários aos costumes, normas e valores sociais, isso requer muita coragem.

*Coragem não é a ausência de medo, mas decidir que
não é outra coisa que é mais importante do que o medo.*

AMERÓSE redmoon

A tabela a seguir mostra graficamente as três gerações; notar também a oposição entre cada geração (ver a figu- 15,3).

você vê que a integridade tem duas filhas, sabedoria e abundância pai mentalidade. Ele obtém sabedoria que educa as pessoas e obedece a sua consciência. A mentalidade de abundância é cultivada porque integridade nutre segurança interna. Quando uma pessoa não determinado pendurado experimentações e comparações externas para ter um senso de dignidade pessoal, a verdade é feliz com o sucesso dos outros. No entanto, aqueles com uma identidade baseada na comparação não pode regozijar-se com o sucesso dos outros, porque eles trabalham com uma deficiência emocional. Sabedoria e abundância mentalidade produzir os tipos de paradigmas que foram discutidos neste livro: paradigmas que levam as pessoas a acreditar nas pessoas, para reafirmar seu valor e potencial e pensar em termos de liberação em vez de em termos de controle. Esta combinação de sabedoria e abundância mentalidade respeita o poder ea capacidade do ge- você escolher. Esta combinação também respeita o fato de que a motivação é interna e, portanto, as pessoas que têm essa combinação não tenta gerenciar, controlar e motivar os outros. Tais líderes inspiram em vez de demanda. Controles e dirige coisas que as pessoas (fa- educadas). Não pense zero de opções, mas al- ternativas terceiro -Melhor termos MEDIA-. Eles estão cheios de gratidão, verencia re- e respeito por todas as pessoas. Eles vêem a vida como um tronco

recursos; especialmente os recursos humanos de oportunidade e constante desen- volvimento.



Figura 15.3

A liderança autoridade e servo moral

Você não fez o suficiente, você nunca ter feito o suficiente enquanto toda- possível forma você pode contribuir com algo de valor.⁶

DAG HAMMARSKJOLD

A sabedoria é o uso benéfico do conhecimento; A sabedoria é a formação in-e impregnado com os objectivos e princípios saber superior. A sabedoria nos ensina a respeitar todas as pessoas, para cele- brate suas diferenças, para ser guiado por uma única ética: para servir acima do eu. autoridade moral é a grandeza primária (força de caráter); autoridade formal é a grandeza secundária (escritório, queza RI, talento, reputação, popularidade).

A autoridade moral interessante é o paradoxo que repre- senta. O dicionário discute autoridade em termos de comando, controle, poder, influência, regra, supremacia, dominação, domínio, fuer- za, poder. Mas o antônimo é civilidade, servidão, fraqueza, va-

Revendo a vida que eu levo, uma coisa faço, ocasionalmente, o que me espanta é como que em um ponto pareceu importante e atraente, eu agora quase inútil e absurda. Por exemplo, o sucesso em todas as suas diversas formas; Ele é conhecido e elogiado; aparentes prazeres como ganhar dinheiro ou seduzir mulheres, ou viajando, indo para lá e para cá em todo o mundo, a partir am'ba baixo para ele como Satanás, explicando e experimentando tudo o que os permanentes ofertas Vanity Fair.

Olhando agora para trás, todos os exercícios de auto contentamento se assemelhar a uma pura fantasia, a sujeição a terrenas como Pascal compreendido. "7

MALCOLM MUGGERIDGE

sallaje. autoridade moral é a influência adquirida através de princípios de vassalage. O domínio moral é conseguido através do ser- Dumbre, serviço e contribuição. Poder e supremacia moral nasce da humildade, onde o maior é o servo de todos. autoridade moral ou a grandeza primária é conseguido através do sacrifício. Robert K. Greenleaf, fundador do movimento moderno de servidor lide- rança, colocar desta forma:

Um novo princípio moral está emergindo; Ele argumenta que a única autoridade que merece lealdade é garantida de forma livre e expressa a direção de um líder na resposta e na proporção do líder dente evi- de servo. Aqueles que optarem por seguir este princípio não se calmamente aceitou a autoridade das instituições existentes, mas livremente responder apenas aos indivíduos que foram escolhidos porque res líde- provaram ser servidores confiáveis. Se este princípio prevalece no futuro, as instituições só realmente viável deverá semi aqueles que são predominantemente executado pelos servidores.⁸

Geralmente, na minha experiência, os líderes mais graduados os verdadeiramente grandes organizações são líderes servidores. Eles são os mais humildes, mais reverente, mais aberto, mais dispostos a aprender, o mais respeitoso e mais generoso. Como já foi discutido neste capítulo, Jim Collins, um dos autores do livro influente Construído para durar e autor do mais recente Good to Great, dirigiu um projeto de pesquisa de cinco anos sobre as questão: "O que catapultas uma organização para se deslocar de ser apenas bom para realmente grande?". Sua profunda conclusão deve cam-

biar a maneira como pensamos sobre liderança. Veja como para descrever o "Nível 5 liderança "

Executivos com mais transformação de energia têm uma mistura paradoxal humildade pessoal e vontade profissional. Eles são tímidos e feroz. Sábio e negrito. Eles são raros ... e imparável [...] boas grandes transformações não ocorrem comando liderança de cinco níveis, simplesmente não.⁹

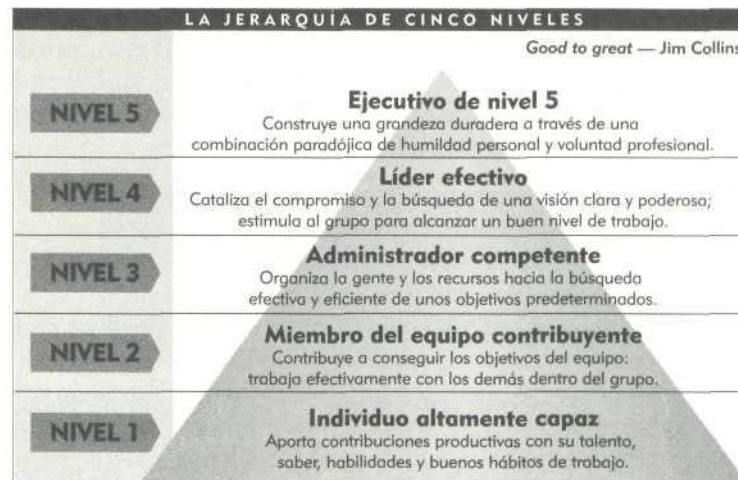


Figura 15-4¹⁰

Quando as pessoas que têm a autoridade formal ou posição de poder (grandeza secundária) se recusa a usar que a CEPT autoridade e poder ex- como um último recurso, a sua autoridade moral aumenta porque obviamente subordinados seu ego e sua posição de poder em favor da razão, da persuasão, bondade, empatia e, em suma, confiança. No livro Liderando além das paredes, o princípio Jim Collins se aplica ao contexto mais amplo de uma organização:

Primeiro, os executivos devem definir o interior e exterior do nização or- com base nos valores e objetivos fundamentais, não as fronteiras tradicionais. Em segundo lugar, os executivos devem criar mecanismos ção CONEXÃO e com base na liberdade de escolha, ao invés de depender de sistemas de controle de coerção e compromisso. Em terceiro lugar, os executivos devem aceitar o fato de que o exercício da verdadeira liderança é inversamente proporcional ao exercício do poder. Em quarto lugar, os executivos devem tomar

realidade que as tradicionais paredes estão caindo e esta tendência irá acelerar.¹⁷

Há momentos de grande caos, confusão e sobrevivência na mão forte de autoridade formal deve ser usado para trazer as coisas de volta ao seu site, a um novo nível de ordem e estabilidade ou uma nova visão. No entanto, na maioria dos casos, quando as pessoas usam sua autoridade formal muito em breve, a sua autoridade moral diminui. Novamente, lembre-se que quando você usa o seu cargo, cria fraqueza em três locais: em si mesmo, porque não está desenvolvendo a autoridade moral; em outros, porque eles se tornam co-dependente com o seu uso da autoridade formal, e em todas as relações, porque nenhuma verdadeira abertura e confiança se desenvolve.

*O caminho certo para revelar o caráter de
uma pessoa não é na adversidade, mas
poderosa.*

ABRAHAM LINCOLN

Normalmente você vai achar que os grande autoridade moral finalmente receber a autoridade formal, como Mandela, o pai da nova África do Sul. Mas nem sempre, como no caso de Gandhi, o pai da nova Índia.

Você também vai encontrar quase sempre que aqueles que têm a autoridade formal auto- a utilização baseada em princípios verá sua fluência in- aumentou exponencialmente, como George Washington, o pai dos Estados Unidos da América.

Por que autoridade moral aumenta exponencialmente a eficácia da autoridade formal e poder? As pessoas dependentes você é muito sensível ao menor nuance de diferença entre tência prepro e usar paciência, amabilidade, bondade, empatia e persuasão. Esta força de caráter consciência ativa dos mais determinada e cria uma identificação emocional com o líder e a causa ou princípios ou defende. Então, quando também a autoridade formal ou poder posição dada é usado, o ge- obedece-lo pelas razões certas, por um compromisso genuíno em vez de medo. Esta é uma outra forma da terceira alternativa.

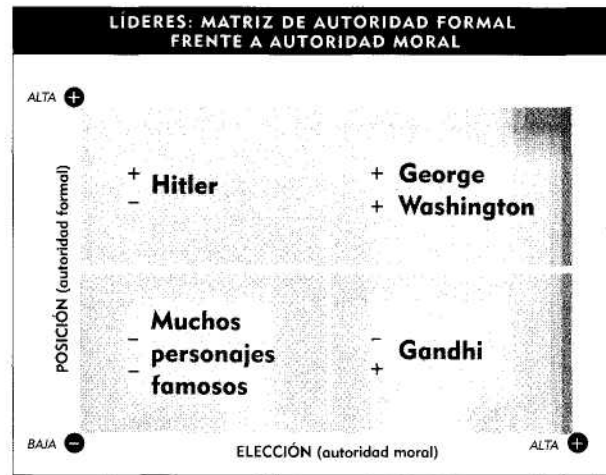


Figura 15.5

Esta é a verdadeira chave para parenting, provavelmente a maior responsabilidade "voz" que confere a idade: combinam alta qualidade, altos valores e disciplina consistente com amor incondicional, grande empatia e muita diversão. Daí teste e mais de paternidade a chave para construir um ra cul- família saudável e educativa- é como nós tratamos aqueles que nos colocar à prova.

Além disso, em uma época de grandes dificuldades econômicas,-lei natural está retornando ao comando modelo TEN e controle da era dustrial in-, porque as pessoas temem por sua segurança económica. Então, ele se sente mais seguro. As pessoas também têm uma tendência a tornar-se mais dependente e responder de comando e controle de estilo. Mas é pré precisamente neste momento em que a mentira trabalhador modelo conhecido tem seu maior efeito e poder, porque é nestes momentos di- fícies quando produzem mais por menos.

A capacidade de produzir mais por menos é baseado no potencial humano livre em toda a organização, em vez de cair de volta na armadilha tradicional de fazer aqueles acima são aqueles homens para- todas as decisões importantes eo resto manejar as chaves de fenda. Este modelo não funciona nestes novos e difíceis tempos.

Em suma, uma economia ruim, poderíamos voltar para a teoria motivacional de cenoura e da vara, porque ele funciona. Mas mesmo permitir a sobrevivência, não otimizar os resultados.

Observe o contraste entre a liderança como a posição {autoridade Formal) e liderança como uma escolha (autoridade moral):

LIDERANÇA AS.	
POSITION (autoridade formal)	ELEIÇÃO (autoridade moral)
Poder indica o que é certo.	O que é certo é poder.
Lealdade está acima de integridade.	Integridade é a lealdade.
Se dar bem, ir junto.	recusa obstinada.
'Bad' é pego.	'Bad' é errado.
Aqueles acima não aceitá-lo.	<i>Ethos, pathos, logos.</i>
O acima não vive.	Eu sou um modelo, não um crítico.
A imagem é tudo.	"Para ser mais do que parece."
"Ninguém tinha me dito."	Pergunta recomenda.
Eu fiz o que você me disse e que não funcionou. E agora que?	"Quero fazer..."
Há somente tanto.	Não é o suficiente e de sobra.

tabela 10

Vamos olhar para exemplos práticos de como as comunidades e os indivíduos, alguns sem autoridade formal, alguns com apenas autoridade moral e alguma autoridade moral tanto formal, incluindo um grande líder militar e outros líderes mundiais e chefes de Estado exercer suas "vozes" sábios para atender os laços humanos necessários.

comunidade da aplicação da lei

Nos Estados Unidos e em outros lugares, muitas comunidades têm reduzido o crime de até 60%, graças ao policiamento comunitário: a terceira alternativa. A primeira alternativa é que o policiamento fortaleça a lei. A segunda alternativa é reduzir as demandas sobre o comportamento e viver com o "enfraquecimento do caráter moral da sociedade." A terceira alternativa é usar a autoridade moral para capacitar os cidadãos (da sociedade civil) para que To-

homens parte ativa na prevenção da criminalidade e na busca e processar os criminosos. Quem fornece esse tipo de liderança? O policial que trabalha na rua.

Se esses agentes não eram "pessoas de forma convincente boas" (como descrito pela tosse Sheriff Baca Los Angeles County al- seus critérios de seleção), por que os vizinhos, pais, ents ma-, professores e outro parceiro cidadãos comuns com a polícia na prevenção do crime e identificar os criminosos?

como Eles serão introduzidas normas sociais e costumes nos guetos e projetos para alcançar a tolerância zero para a violação da lei (incluindo negligência ao atravessar a rua) se as pessoas não se conectam emocionalmente em seu coração policiais andar? Lembre-se a magnífica descrição do grande sociólogo Emile Durkheim: "Quando os costumes são suficientes, as leis são desnecessárias; quando os costumes são insuficientes, as leis não são aplicadas den pue-."

Um colega meu que ensina as forças de segurança status em tempo integral, muitas vezes pede participantes, que são principalmente os líderes formais (marechais, capitães, nientes TE): "Quem são os verdadeiros líderes na comunidade da aplicação da lei?". Claramente autêntica carne líde- são policiais que estão na rua. Eles são os únicos que têm que se envolver e construir relações de confiança com os Milies fa- para prevenir o crime e "jogar o apito" niéndose po- -muitas vezes em bairros de riscos graves cheias de gangues de rua e viciados em drogas e Mellos CA- explosões freqüentes de violência. Nestas situações, a autoridade formal não funciona: na verdade, seria contraproducente e iria fazer outras culturas polarizasen. Única autoridade moral produz regulamentos de prevenção e identificação de crime. Como no Shepherd parábola, eles devem saber as ovelhas e ser de igual modo conhecido (comunicação autêntica). Tors pas- preocupar tanto que estão dispostos a sacrificar a sua vida pelas ovelhas. Por esta razão eles andam na frente e as ovelhas seguem-los. pastores contratados dizer que eles se importam, mas estão lá apenas para "o que tiram dele" (seu salário) e abandona a ovelha cuan- fazer o "lobo" aparece. Daí rebanhos ficar para trás e aplicar a técnica do "pau e cenoura".

Os líderes formais são em gestores de realidade, ou melhor cho di-, líderes servidores. Eles podem ajudar usando o COMSTAT ou outro software para identificar potenciais problemas para que os líderes genuínos -A polícia está na rua pue- eles cortaram raiz.

O que uma grande idéia é essa! Que grande lição para aqueles que acreditam que é a posição que confere liderança! Ele considera este novo modeloos policiais, com autoridade moral, líderes autênticos e outros "top" administradores de sistemas alinhados dois servidores líderes que estão para baixo. Isso é realmente uma mudança de paradigma, uma vez que é como um comando de campo tradicional, hierárquico e altamente autoritário e trol conde?

Quando você pensa sobre isso, neste exemplo, a manutenção da segurança pública É exatamente isso, é um exemplo do que é válido e verdadeiro em todas as áreas do comportamento humano: as pessoas que estão soldiering tem de influenciar seus clientes ou seja quem for. Eles são os únicos que têm que exercer a liderança ver- dadero estabelecer relações de confiança e de resolver problemas criativamente.

A principal missão da polícia é para prevenir o crime e desordem. O público é a polícia ea polícia são o público e atnbos partilham a mesma responsabilidade pela segurança da comunidade.¹¹

Sir ROBERT PEEL, fundador Df. policial moderna

Joshua Lawrence Chamberlain

Annals of história militar tem nenhuma história Arap mais exem- de um homem com autoridade moral do que o herói da Guerra Civil Joshua Lawrence Chamberlain, comandante da 20ª companhia voluntários Maine do Exército da União. Chamberlain, Sr. faculdade profissão em Bowdoin College, ganhou um excendencia

hora de ir para reivindicar Abraham Lincoln procurando unteers Vol-los para entrar as forças da União. Homem de grande caráter e convicção moral, sua carta ao governador do Maine foi aceito e se juntou a Chamberlain. Embora ele sabia pouco do comércio tar milli-, levantou-se muito rapidamente.

Chamberlain é provavelmente mais conhecido por sua bravura e derazgo li- em Little Round Top na Batalha de Gettysburg. Suas ordens eram para proteger a extremidade ocidental da terra da União e as forças confederadas continuar atacando flaqueasen eles. Ele e suas tropas defendeu a área até que finalmente correu para fora da mu-

definição. Recusando-se a se render, ele ordenou que o regimento para "preparar baionetas." Nas palavras do próprio Chamberlain:

Neste momento de crise, eu pedi o ataque baioneta. Apenas uma palavra era suficiente. Ele se espalhou como fogo em todo as fileiras, de homem para homem, e tornou-se um clamor, que ABA tropas dispararam contra o inimigo, que era menos de trinta metros de distância. O efeito foi surpreendente: muitos dos inimigos que é- proibição na linha de fogo largaram as armas e se renderam. A Oncial tiro a minha cabeça com uma mão enquanto eu estava a espada com a outra. Firmes à nossa direita e avançando à nossa esquerda, formamos uma grande "roda" antes que a segunda linha do inimigo quebrou e recuou, lutando de árvore em árvore, muitos prisioneiros que caem até que arrasou o vale e limpou a frente a maioria da nossa brigada.¹³

Muitos afirmam que foi a vitória genuína coragem em Little Round Top que permitiu vencer a batalha de Gettysburg e da Guerra Civil. Chamberlain teve a honra de receber os braços da primeira unidade dos confederados rendeu-se em Appomattox. Quando a guerra terminou, ele foi promovido a tenente-general e recebeu a Medalha de Honra do Congresso por sua atuação em Little Round Top.

Anos mais tarde, em gratidão por tudo o que ele tinha feito, seus amigos e antigos camaradas de armas fez-lhe um presente: um magnífico garanhão branco cinzento mottled. Com sua humildade característica e modéstia, graciosamente aceitou o presente, mas disse: "Não sacrifício ou meu serviço não requer nenhuma outra recompensa do que a consciência ga otor- todo homem que faz o seu dever" .¹⁴

Presidente Kim Dae-Jung

Eu tive a honra de ser um professor do ex-presidente Kim da Coréia Sul e alguns de seus assessores na Casa Azul, em Seul, Coréia.

. Para o final da classe Presidente Kim perguntou: "Doutor Covey, você realmente acreditar nas coisas que você ensina?". Sua pergunta me pegou por surpresa e eu tenho sérias. Após uma breve pausa, eu disse, "Sim". tonces in- me perguntou: "Como você sabe 'E eu respondi:" Eu tento viver por esses ensinamentos. Eu sei que você nem sempre bem sucedidos e cho falha mu-, mas sempre voltar a eles. Eu acredito neles, ao vivo inspirado por eles e sempre voltar a eles ".

Ele respondeu: "Isso não foi o suficiente." Eu disse: "É melhor você é- Cuche." Eu perguntei: "Está dispostopara morrer por eles?" "e eu

Eu disse: "Eu acho que você está tentando me dizer algo." Tando intenção era me dizer algo. Ele falou sobre seus muitos anos de desterro, o exílio, prisão e várias tentativas de assassinato, incluindo um em que ele tinha entrado em um saco cheio de pedras atiradas ao mar da China e mais tarde foi resgatado de helicóptero a CIA. Ele me contou sobre a pressão para que o haviam submetido a cooperar com o norte Militar Jun-ta. Eles tinham ainda ofereceu-lhe a presidência, mas ele se recusou, porque ele sabia que ele iria se tornar um mero Mario- líquido da ditadura. Eles ameaçaram matá-lo se ele não se juntar a eles. Então ele disse: "Bem, me matar, porque se você me matar Eu vou morrer apenas uma vez, mas se eu trabalhar com você, eu vou morrer de uma centena de vezes por dia durante o resto da minha vida."

Agora é. Cada homem dá a sua vida por aquilo em que acredita. Toda mulher dá sua vida pelo que acredita. Às vezes as pessoas acreditam em pouco ou nada, então a sua vida por pouco ou nada ...¹⁵

JOANA D'ARC

Ele me contou a história de fidelidade eo apoio de sua família durante suas longas e tortuosas provas e sua fé como um cristão convertido e profunda fé nas pessoas e no poder maravilhoso da democracia. Ele comunicou sua crença no valor e potencial de todas as NAS perso- eo direito à liberdade de expressão. Eu dei um livro muito pessoal com cartas que ele escreveu para seus entes queridos da prisão contendo suas crenças, convicções e compromissos mais profundos.

A autoridade moral como um ecossistema

Eu trabalhei uma vez com um presidente de uma nação não Mun- terceiro lugar cheio de corrupção, violência, rebeliões e guerras que tiveram anos rado du- e anos. O novo presidente era uma pessoa de grande Cora je. Com grande coragem defendeu a importância do Estado de direito e constituição e foi muito corajoso em sua insistência para negociar com os terroristas e organizações terroristas. Toda vez que as pessoas confiavam nele mais e foi se tornando muito popular. Perguntei o legado que eu queria deixar seu trabalho para continuar e zase institucionalizada. Ao falar foi percebendo que a autoridade mo- ral não era suficiente. Ele viu a grande necessidade de autoridade moral providente e institucionalizada autoridade moral para

seu povo identificar sua visão de paz com o Estado de direito e prosperidade através de alternativas de comunicação ou terceira sinérgica, e que os princípios subjacentes raiz nas estruturas e sistemas de governo. Então você poderia desenvolver gradualmente uma sociedade civil com a sua própria autoridade moral cultural, em que as regras e costumes da sociedade devem servir para apoiar o Estado de Direito, a prevenção fomentasen e a manutenção da ordem na comunidade e irá preencher a necessidades de bem-estar das pessoas e cação edu-. Ele percebeu como o modelo básico que subjaz no oitavo hábito de encontrar a nossa voz e inspirar mais determinado a encontrar o seu ilustra estas quatro formas de autoridade moral.

autoridade moral cultural sempre se desenvolve muito lentamente, como tem acontecido em todo o mundo, incluindo os Estados Uni- ambos. No entanto, é interessante notar que forma os tipos CUA- tro ecossistema de autoridade moral; como todos estão inter-relacionados e interdependentes entre si, como um ecossistema físico. A essência da sabedoria é ver a conexão entre todas as coisas.

Cinema: Gandhi

Gostaria agora ver uma cena maravilhosa no filme Gandhi. Nesta cena, você verá uma pessoa cheia de fraqueza e orgulho, mas também uma pessoa que usou seus dons naturais para desenvolver a humildade, a coragem, integridade, disciplina e visão. ra ve- a uma pessoa que subordina toda a sua aware-inteligência ness, a inteligência espiritual. Você vê uma pessoa que tinha para ganhar uma vitória no relacionamento com sua esposa antes de desenvolver dom livre-, poder e autoridade moral para trazer um grande grupo de in- Deus cheio de raiva em relação a uma terceira alternativa, ao ponto que eles estavam dispostos a sacrificar suas vidas pela causa defendida Jun- tosse. Você vê uma pessoa cuja vida exemplifica o poder da sequência da sabedoria dos antigos gregos: "Conheça a si mesmo, nate dominar, rendição."

Embora imperfeito, Gandhi é um grande exemplo de uma pes- soa que desenvolveu enorme autoridade moral através da visão, disciplina e paixão governada pela consciência, e o mundo mudou graças a ele. Índia, o segundo maior país do mundo, com cerca de um bilhão de pessoas, é um cracy demo- independentes graças a ele. Não é realmente surpreendente que ele nunca foi eleito e não têm autoridade formal? -se de-

cía uma pessoa qualquer um usar seu poder poderia ter feito o mesmo.

Quando você ver esta cena Gandhi, que ganhou um Oscar melhor filme, estudar as nuances da linguagem e expressões faciais, iniciativas e reações, desenvolvimento de costumes, normas, valores, objetivos e visão. É um vídeo que é RALPs com- valor ou aluguel e estudar com os nossos entes queridos e colegas de trabalho. Apreciar o filme.

presentes nascimento, nossa sobreposição cultural e sabedoria

O segmento que consagra o hábito de encontrar a nossa voz para inspirar outros a encontrar a deles revela como, pouco a pouco, apesar de nossos presentes de nascimento, um timiento contrário poderíamos chamar de cultura é introduzida, usando um metáfora com- putador software. Como um computador, não importa o quão poderoso é, não pode operar fora de suas software, indivíduos, ções organizacionais do trabalho e as sociedades não podemos trabalhar fora de seus costumes, normas culturais e crenças, a menos que nós, como Muham- mad Yunus (veja o capítulo 1), as pessoas cuja visão, disciplina e paixão foi influenciado e guiado por sua consciência até que finalmente substituiu seu velho em software, não só nas mentes das pessoas singulares mas também nas mentes rígidas e limitadas de famílias noções, instituições e sociedade. Este é um grande exemplo de superação do preconceito. Você pode ver que a humildade ea coragem de Yunus são os pais de sua integridade e avós de sua sabedoria e sua mentalidade de abundância.

Você também pode fazer o mesmo. Você pode fazer "Encontrar uma voze inspirar outros a encontrar a deles "um conhecimento hábito profundamente enraizado, atitude e habilidade. Basta ouvir a sua própria consciência, sua própria fonte de sabedoria, e observar como você pode ver através da sobreposição cultural falho ou software em vários campos da sidades humanas que precisa enumerar agora. Cada um é apresentado sob a forma de dilema.

Em um nível pessoal, você não concorda que as pessoas quie- *re tranquilidade e boas relações*, mas há também seria essencialmente de acordo sobre que as pessoas querem manter seus costumes e estilo de vida?

o que seria consciência, rica em sabedoria? Você não concorda que uma pessoa, de alguma forma, precisa vencer

uma vitória pessoal, sacrificando o que você quer para um propósito maior e importante, por isso é bom?

Para focar o dilema do reino dos relacionamentos. Você não acha que as relações são baseadas na confiança acreditar? Você não acha que agora que lá a maioria das pessoas pensar mais na primeira pessoa: meus desejos, minhas necessidades, meus direitos? O que iria governar o biduría sa-: não iríamos dirigir foco em princípios para sustentar a confiança e sacrificar o "eu" para "nós"?

Vamos ver agora têm dois dilemas no nível organizacional. Não é normal que os líderes querem mais por menos, ou seja, produtividade mais pró com menor custo, e que os funcionários querem mais do que beneficia-los por menos tempo e esforço? Não é um fenômeno comum? Que sabedoria ditaria? E sobre o que chamei de ordem, isto é, desenvolver acordos de desempenho win / win com o terceiro controle sacrificar alternativa ou AB na reivindicação em favor de capacitação, de modo que os patrões e balhadores em- estão em mesmo plano para liberar o potencial humano e duce pro- mais por menos?

Aqui é outro campo muito comum dilema organizacional; pien- está certo sobre isso: faz negócios não são guiados pelas regras cas economicamente mercado? Mas pense sobre isto: Faça ções organizacionais do trabalho não são guiados por regras culturais do local de trabalho? Em outras palavras, existem dois diferentes conjuntos de regras em operação: econômicos e culturais. Que sabedoria ditaria? Saria pa- E se você pudesse entrar no mercado na cultura do local de TRA baixo para todos e equipamentos utilizando critérios baseados em princípios, ter acesso a informações de 360 ° e / ou ta- bla resultados equilibrados? Será que esta informação, combinada com a compensação extrínsecos e intrínsecos, e não criado seria um incentivo natural para o complexo funcionários LY iria incidir sobre as necessidades humanas do mercado e as necessidades de todas as partes interessadas?

Ele poderia até mesmo aplicar esse pensamento sábio de possuir então- ciedad em lidar com seu dilema fundamental. Em poucas palavras: você não concordaria que a sociedade opera a partir de suas predominantes senhores sociais va-? Mas não seria também concorda que a sociedade tem de viver com as consequências de funcionarem sem culpa dos princípios e leis naturais? E se você pudesse alinhar os valores, costumes e leis sociais com os princípios sacrificando interesses individuais para o bem-estar geral?

é Ele percebe como a sabedoria resolve todos estes tipos de dilemas no contexto mais amplo de atender às necessidades

humana? é também perceber por que o sacrifício é tão imperativo? Sacrifício significa abrir mão de algo bom para algo melhor, então realmente, quando temos uma visão firme de satisfazer uma necessidade em particular, não podemos chamá-lo de sacrifício, mas um observador de fora considera assim. Este tipo de sacrifício sincero é a essência da autoridade moral.

Solução de problemas através de um modelo baseado em princípios

Logo no início do livro, eu disse que, se o paradigma de toda a pessoa da natureza humana for exato, ele deve nos proporcionar uma capacidade sem precedentes para explicar, prever e diagnosticar os maiores problemas da nossa organização. Reafirmo o que disse. Eu realmente acredito que o modelo completo pessoa simples e o simples processo de desenvolvimento representam simplicidade na complexidade extremidade oposta.

Ao longo dos anos eu pedi centenas de milhares de pessoas ao redor do mundo que identifiquem o seu maior desafio pessoal, que não vai deixá-los dormir à noite. Então, ele pediu-lhes que identifiquem o seu maior problema profissional ou organizacional. Aqui está um resumo das respostas mais comuns (nota a semelhança com os problemas e desafios mencionados no início do livro):

DESAFÍOS PERSONALES	DESAFÍOS PROFESIONALES/ ORGANIZACIONALES
1. Finanzas, dinero	1. Exceso de trabajo, fechas límite: incapacidad para alcanzar los objetivos
2. Equilibrio vital, no tener tiempo suficiente	2. Falta de tiempo y de recursos
3. Salud	3. Supervivencia financiera
4. Relaciones: cónyuge, hijos, amigos	4. Poca confianza
5. Criar y educar a los hijos	5. Falta de poder
6. Dudar de uno mismo	6. Cambios e inseguridad
7. Inseguridad, cambios	7. Mantenerse al día con la tecnología
8. Falta de habilidades, de educación	8. Confusión: falta de una visión y unos valores compartidos
9. Falta de sentido	9. Satisfacción laboral: no disfrutan con su trabajo
10. Falta de tranquilidad	10. Falta de integridad del jefe/de la administración

tabela 11

Mais uma vez, eu confio em você para tomar qualquer um desses desafios pessoais ou organizacionais e, no âmbito dos princípios deste livro incorporados nos três modelos de grandeza, sei como começar a resolver o problema. Basta levar qualquer problema que você enfrenta e pense no que você poderia fazer com visão, disciplina, paixão, consciência e os sete hábitos em um nível pessoal; com a modelagem, exploração, alinhamento e facultamento como um líder, e claramente, o compromisso, a transposição, sinergia, e possibilitação responsável no contexto da missão, visão e valores de uma organização. Como no caso das relações ecológicas entre as dimensões do CUA- de autoridade moral, você vai descobrir uma grande ecologia e da sequência entre os modelos de grandeza e seus vários elementos na solução de seus problemas. Observe novamente a abordagem e modelo de execução baseadas em princípios que são oferecidos continuamente (Figura 15.6).

Você também pode querer verificar a utilidade do conceito de líder neste livro de volta para Max & Max e co-pensar como uma "pequena roda". Anexo 7 - "Mais uma vez, Max & Max" - mostra como Max e Sr. Harold pode usar lentes para então- de problemas dos quatro papéis de liderança para transformar a forma como eles funcionam e superar a sua desafios maiores.

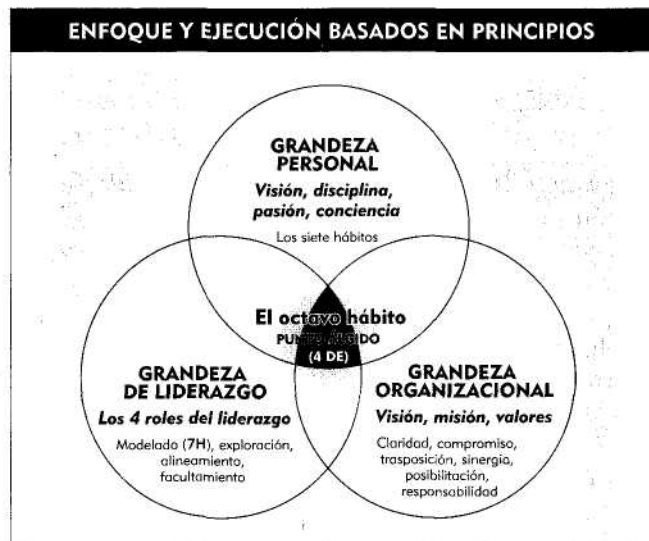


Figura 15.6

pense novamente o poder integrante da com- pessoa modelo pleto (corpo, mente, coração e espírito). Ele baseia-se nos quatro GÊNICA / recursos inteligentes: IM, isto é, se e instituições de ensino superior. Ela representa as quatro motivações / necessidades básicas da vida: viver, amar, aprender, deixar um legado. Ele representa os quatro atributos da liderança pessoal: visão, disciplina e paixão governada pela consciência. E, finalmente, re- apresenta estes quatro atributos gerais das organizações (famílias cluindo in-) como quatro papéis: modelagem, digitalização, alinhamento e empoderamento (veja a Figura 15.7).

"Encontrar a nossa voz" é um conceito sinérgico que o todo é maior que a soma das partes, de modo que quando nós respeitamos, desenvolver, integrar e equilibrar as quatro partes de nossa natureza, nós estamos explorando o nosso potencial e obter satisfação duradoura.

ESPÍRITU (DEJAR UN LEGADO)	Inteligencia espiritual	Conciencia	Facultamiento	ENFOQUE
MENTE (APRENDER)	Inteligencia mental	Disciplina	Exploración	
CUERPO (VIVIR)	Inteligencia física	Visión	Modelado	EJECUCIÓN
CORAZÓN (AMAR)	Inteligencia emocional	Pasión	Alineamiento	
4 INTELIGÊNCIAS		4 ATRIBUTOS	4 PAPEIS	

Figura 15.7

Abra o seu coração. Levar o modelo de toda pessoa de corpo, mente, coração e do espírito e perceba como expressão poderosa "Abra seu coração". Fisicamente, isso significa mantê-los artérias limpas com uma dieta adequada e bom exercício para ter um coração forte e saudável. Abra seu coração emocionalmente significa querer envolver as pessoas a resolver problemas em conjunto e ouvir cuidadosamente para chegar a um acordo. Abra seu coração mentalmente significa aprender constantemente a ver as pessoas como pessoas inteiras, e se libertar da idéia de "soluções rápidas" para que o priidade chumbo tornar-se realmente a nossa escolha. coração aberto espiritualmente tualmente significa guiar nossas vidas com maior sabedoria, com a consciência divina cuja ética é volcándonos nos encontramos no serviço aos outros: fazer bem fazendo o bem

A quatro inteligências e decidir, e vai trabalhar com Píritu é- Winston Churchill: "A cada homem chega a esse ponto é-

pecial na vida quando você tocar o ombro metaforicamente e eles oferecem uma oportunidade de fazer algo muito especial, original para ele e que se adapta às suas habilidades. Que tragédia se esse momento em que ele leva sem preparação ou qualificações necessárias para o trabalho seria melhor ".

conclusão

Este livro foi destinado principalmente a ensinar um paradigma SICO ba-: que as pessoas são pessoas de todo o corpo, mente, espírito e ação do coração. Quando uma pessoa começa a sequência de processo! oitavo hábito de encontrar sua própria voz, escolhendo para expandir sua influência e inspirar outros a encontrar sua voz, ta aumen- sua liberdade e poder de escolha para resolver os seus maiores dificuldades e atender às necessidades humanas; saber que a liderança pode finalmente tornar-se uma escolha e não uma carga, de modo que a liderança de -art possibilitar- e são distribuídos amplamente por organizações e da sociedade e, por isso, enquanto nós gerir ou controlar as coisas correram (tamos facul-) pessoas.

Em relação ao paradigma pessoas, aprendemos que todos os seres humanos são muito valiosos para si, que são dotados com um potencial enorme, quase infinita e capacidade. Nós aprendemos que o caminho para aumentar essa capacidade está ampliando nossos dons e talentos. Então, como uma flor que floresce em Maveria primário, que sejam concedidas ou abrimos mais dons e talentos, e nues- após quatro habilidades ou inteligências são liberados para levar uma vida equilibrada, integrada e poderosa. o contrário também acontece. Se negligenciarmos nossos dons e talentos, eles, como um músculo que não é usado vai atrofiar e estragar.

Nós também aprendemos a cultura em que vivemos e TRA projetou para nós para baixo mediocridade software, ou em outras palavras, não explorar o nosso potencial. Qualquer coisa que não se tornar uma pessoa completa é uma coisa, e as coisas têm de ser controlados ou geridos. Este comando e controle da era industrial software levou à cultura do local de trabalho a pensar que a maior fonte de riqueza reside na capital e no material ou maquinaria. Nós também aprendemos que temos integrado grau o poder de reescrever o software, e que o poder nos inspira a levar (empoderar) as pessoas que têm o poder de escolha, e de controlar as coisas, eles não têm esse poder.

O paradigma processo de desenvolvimento responde o "como" e "Quando" e ele nos ensina a conquistar-nos pela primeira vez por subordinar o que queremos agora para o que queremos mais tarde. O processo está se tornando cada vez mais emocionante, porque é cada vez mais pode- Roso para expandir nossas opções e capacidades. Se seguirmos os princípios (simbolizado por uma bússola) que sempre apontam norte, gradualmente desenvolvemos autoridade moral; as pessoas confiam em nós e se nós realmente respeitá-los, ver o seu valor e potencial e se envolver, nós começamos a compartilhar uma visão co ruim. Se, por nossa autoridade moral (grandeza primária), ga- Namos autoridade formal ou no escritório (grandeza secundária), juntos podemos institucionalizar esses princípios para que o corpo e Píritu é- constantemente alimentar, que nos levará a in- graus credíveis de liberdade e poder de expandir e aprofundar o nosso serviço. Em suma, o tipo de liderança que cria seguidores só surge quando colocamos serviço acima de nós mesmos.

Organizações, públicas e privadas, eles aprendem que só pode ser mantida se eles atendem aos requisitos do homem. Novamente, o serviço acima de si mesmo. Esse é o DNA verdades Dero sucesso. Não é sobre 'eu posso tirar disso ' mas' o que eu posso contribuir?''.

*Olhei para meu Deus e meu Deus não é
encontrado. Eu procurei minha alma e
minha alma me iludiu.*

*Procurei meu irmão para servir a sua necessidade
e encontrou os três: meu Deus, minha alma e você.*

ANONYMOUS

últimas palavras

Para você como um leitor, asseguro-lhe o seu valor e potencial. Espero ceramente syn- ter comunicado os princípios deste livro com suficiente clareza de modo que não é só vêm para ver o valor e potencial está dentro de você, mas para encontrar sua voz e levar uma vida de grandeza inspirando muitas outras pessoas, ções ou comunidades organizacionais do trabalho para encontrar o seu.

Mesmo que vivem em circunstâncias horríveis, é precisamente nessas circunstâncias onde você vai encontrar a necessidade de escolher a sua própria resposta. É então que "a vida chama-nos" pa- ra servir aqueles que nos cujas necessidades estamos con- torno

ciente. É fazendo isso quando encontramos o nosso "voz" trueno vida. Haddon Klingberg, Jr., autor da biografia perspicaz de Viktor e Elly Frankl, quando Ufe Calis para nós (um dos dois projectos em que trabalhou antes de sua morte), ele articulou a questão fundamental da vida Frankl desta forma :

Para Frankl, como espiritualidade é, em essência, auto-transcendência, que traz a liberdade humana. Mas não é liberdade, mas a liberdade. Nós não somos livres em relação à nossa natureza biológica, quer impulsos instintivos, legados genéticos ou funções e disfunções¹ nosso cérebro e nosso corpo. Nós não estamos livres do âmbito das influências sociais e desenvolvimento ambiental. Mas nós somos livres para tomar uma atitude em relação a eles, mesmo contra eles. Somos livres para fazer o que quisermos com as cartas que nos tocaram para escolher a resposta que vamos aos eventos do destino, para decidir o que causa ou pessoas receberão a nossa devoção.

É essa liberdade implica em uma obrigação. Todos nós tão- mos responsáveis por algo, alguém. Usando a nossa liberdade de ac- Tuar responsabilmente no mundo, nós descobrir o significado, a significância das nossas vidas. Somente quando a nossa vai encher nossas vidas significado é frustrado dedicada à busca do prazer pessoal (Freud) ou sucesso econômico ou social (Adler).

quando uma pessoa exerce a liberdade ea responsabilidade espiritual, um monte de efeitos ocorre: tranquilidade, boa consciência e satisfação. Mas estes ocorrem naturalmente como um subproduto, por assim dizer. Mas iria prosseguir diretamente sua improvável ou impossível de alcançar, disse Frankl. Não há nada como al- canzar lutar pela paz de espírito para manter os nervos à pele. Concentrar nossos esforços para obter uma boa a consciencialização pode levar à hipocrisia ou culpa; ou ambos. Tornar a saúde nosso principal objetivo poderia levar a algo como dria hipocondria. Para Frankl, estes são não termina a ser perseguido em si, ou se- quer para o nosso próprio bem. Em vez disso, ele surge como um consequências naturais para as pessoas que vivem algo mais, algo maior.¹⁶

Com a minha maior convicção, transcrevo as palavras do general Joshua Lawrence Chamberlain:

A inspiração de uma causa nobre que envolve interesses humanos em toda a sua magnitude permite aos homens a fazer coisas que você nunca sonhou. Muitos homens foram capazes de fazer, e eles não foram capazes de fazer sozinho. Consciência de pertencer principalmente para algo que está além individualidade; para ser parte de uma personalidade que atinge não sabemos onde, no espaço e no tempo, amplia o

coração para o fim do ideal da alma e qual a melhor caracteres.

Meu avô, Stephen L. Richards, foi um dos meus mentores mais influentes. Meu amor e respeito e admiração por ele é infinito. Sua vida foi totalmente dedicado a servir os outros. Aqueles que o conheciam considerou-o uma das pessoas mais sábias que tinham conhecido. Concluo com gratidão pelo lema de vida ele compartilhou comigo:

A vida é uma missão e não uma corrida, eo propósito de toda a educação nues- tra e nosso conhecimento é que representá-Lo e servir essa missão de vida em seu nome e para os Seus propósitos.

PPERGUNTAS E RESPOSTAS

Q: Por que é o sacrifício importante para a autoridade moral?

R: Sacrifício realmente significa abrir mão de algo bom para algo melhor. Você pode até considerar a elevação dos padrões. Cuan- fazer uma pessoa tem uma visão que vai além de si mesma, que se concentra em uma causa ou projeto importante que essa pessoa está ligado emocionalmente, então a verdadeira maneira mais fácil é colocar o serviço acima de si mesmo. Para essa pessoa não é um sacrifício. Para um observador de fora parece um sacrifício, porque ele está negando um poço existente. Felicidade é essencialmente uma consequência de subordinar o que queremos agora o que vamos querer acabar. Em vez de ser o caminho mais difícil, a sa- crifício é o mais fácil para alguém que está profundamente, espiritualmente e emocionalmente conectado Tual a uma causa ou uma vocação ou servindo de outra maneira. Serviço acima auto é a ética de todas as grandes religiões e todas as filosofias e Gies psicológicos que sofreram. Albert Schweitzer disse: "Eu não sei o que vai vues- destino tro, mas uma coisa eu sei:. Os únicos que serão realmente felizes são aqueles que procuraram e encontraram como servir"

Q: O tema da moda era antes da gestão da qualidade total (TQM); em seguida, foi a capacitação, e hoje é a inovação. O que será amanhã?

R: Eu sugiro que é sabedoria. Se você não tem princípios, no coração do coração e da alma de uma pessoa e relacionamentos e eu^{para} cultura de uma organização, você não pode estabelecer uma verdadeira

confiança. E real confiança não pode haver capacitação. Quando as regras tomar o lugar do julgamento humano, você não pode cultivar um clima de inovação e criatividade; em vez disso é fopeloteo cultura mentará. Sem um alto grau de confiança e de estruturas e sistemas baseados em um paradigma de abundância alinhados, você não pode obter uma gestão da qualidade total (TQM). Ne- riamente a idade da sabedoria, na minha opinião, ele vai seguir a era da informação, em que a essência da liderança será um líder ser- Vidor.

Q: Eu gosto do conceito de uma organização baseada em princípios. É possível mover-se para uma comunidade?

R: Claro. Se você pode reunir um número suficiente de NAS perso- abrangentes que são líderes naturais e formais em cação edu-, empresas, governos e outras profissões e, mesmo sem autoridade formal per- Sonas que têm um monte de autoridade moral e de grande interesse, e envolvê-los no processo de ensinar os sete hábitos e os quatro papéis para organizações e famílias em toda a comunidade, é incrível os muitos benefícios que podem ser conse- Guir. Temos feito isso em muitas, muitas comunidades do mundo To-fazer.

O XX PERGUNTAS FREQUENTES

Pl: Acho que é quase impossível mudar os hábitos. É que RA sonable? Sou o único?

R: Você não está sozinho. Deixe-me explicar o porquê.

Você pode se lembrar, ou que tenham recentemente visto em um vídeo filme- ou algumas imagens que mostram a viagem à Lua Apollo 11. Aqueles que testemunharam foram completamente paralisado. Quase Não podíamos acreditar os nossos olhos quando vimos alguns homens casados minando sobre a lua.

O que você acha que mais esforços foram dedicados e energia no espaço viajar? Para ir quatrocentos mil quilômetros a lu nd? Para retornar para a Terra? Para virar a lua? Para separar e unir os moles e módulos de controle? Para decolar da lua?

não, nenhuma dessas coisas. Nem todos eles juntos. Ele era deixar a Terra. muito mais energia foi gasto nos primeiros minutos de decolagem da Terra-nos primeiros quilômetros de viagem- dos quais foram gastos em quatrocentos mil quilômetros por vários dias.

A força da gravidade nos primeiros poucos quilômetros era enorme. maior impulso interna era necessária a força de gravidade e a resistência da atmosfera para, finalmente, colocar o navio em órbita. Mas uma vez que tem quase não precisa de nenhum 'energia para fazer outras coisas. Na verdade, quando um ques- aos astronautas quanta energia é gasta quando o módulo lunar separado do módulo de comando para baixo para inspecionar o lu na, ele respondeu: "Menos do que você precisa a respiração de um bebê '.

Esta viagem lunar fornece uma poderosa metáfora Para desbloquear cribir que é preciso para quebrar velhos hábitos e criar novos. A força da gravidade na Terra pode ser comparado com os hábitos profundamente enraizados, tendências programados para dar pela genética, o ambiente, os pais e outras figuras significan- tes. O peso da atmosfera da Terra pode ser comparada com a ture cul- social e organizacional mais ampla do que nós

parte. São essas duas forças muito poderosas e você deve ter um volume muito forte do que essas duas forças lutam interna para a decolagem ocorrer.

mas Quando isso acontece, você vai se surpreender pela liberdade que lhe dá. Durante a decolagem, os astronautas têm muito pouca liberdade ou deram; todos eles podem fazer é ficar com o programa. Mas quando liberado da atração gravitacional da Terra e da atmosfera que o rodeia, experimentando uma onda incrível de liberdade. E eles têm muitas, muitas opções e alternativas.

Se você simplesmente começar a maneira de encontrar sua voz e inspirar outros a encontrar a deles e não longe dele, desenvolvido para o poder deste novo hábito de crescer e mudar no mundo de hoje cheio de desafios, complexidade e oportunidades.

P2: Por um lado, estou muito animado e intrigado com seus ensinamentos. Mas, por outro lado, eu me pergunto se eu posso realmente fazer.

R: que Ele é muito honesto de sua parte, mas eu sugiro que duas perguntas ser feito antes de tentar abordar a questão da concorrência. A primeira é: Devo fazer isso? Esta é uma questão de valor. A segunda é: eu quero? Esta é uma questão de motivação e tenta sua voz e sua paixão única. Se você puder responder sim a ambas as perguntas, então pergunte a si mesmo a pergunta: Posso fazê-lo? Esta é uma questão de competência e tentar obter formação e educação adequadas. Não confunda as três perguntas. Não tente responder a uma pergunta com uma formação valor de resposta, pergunta motivação com um valor de resposta ou uma questão de competição com uma resposta motivacional. Pensar claramente e cuidadosamente em três perguntas: Posso fazê-lo? Quero fazer? Que eu deveria? Para mantê-los separados e identificados o melhor ponto de partida.

Q3: Por que a liderança é um tópico tão quente hoje?

R: A nova economia é baseada principalmente no trabalho do conhecimento. Isso significa que a riqueza migrou de Dinheiro e coisas para as pessoas, capital, tanto intelectuais e sociais. Na verdade, nosso maior investimento financeiro encontra-se com os trabalhadores do conhecimento. trabalho do conhecimento passou potencial contribuição Arithmetica a potencial contribuição cial geométrica e exponencial, e este tipo de capital intelectual e social é a chave para escorar ou otimizar todos os outros investimentos. Além disso, os sistemas de gestão de tília e controle é- "pessoas como despesa" da era industrial estão se tornando cada vez mais obsoleta e / ou funcional dis- devido a forças competitivas do mercado. também

Há uma consciência crescente que a dimensão humana, especialmente o nível de confiança, é a raiz de todos os problemas. Ser mais gerenciável é o mais difícil de gerir, e todo mundo está começando a saber. É por isso que a liderança é arte e não ciência; É a arte de possível.

P4: Tudo isso eu acho muito idealista e moralista. Como as coisas estão, eu não sei se nada disso é possível.

R: A questão mais profunda você tem que perguntar é: Existe diferença entre estímulo e resposta? Em outras palavras: Será que realmente e verdadeiramente o poder de escolha, qualquer que seja as circunstâncias? Se você pode honestamente responder sim a esta pergunta, você vai perceber que o idealismo é realismo. As maravilhas cas eletronicamente hoje não pode "ver", mas ainda pode confiar neles e sei que eles são reais. Antes de serem descobertos ou inventados, não eram "real", foram apenas meras construções ideais. Quando diz-se que estas coisas são demasiado moralista, está falando sobre o bem e o mal. No fundo do seu coração, você sabe que há uma diferença entre o bem e o mal e, se você escolher bons, consequências diferentes que ocorreriam se escolheu mal ocorrer. Por que essas idéias são idealistas e moralista, sendo que ambos são muito realistas.

Q5: Você diz que a autoridade cultural moral é a forma mais avançada de autoridade moral. O que quer dizer?

R: Tomemos, por exemplo, a Declaração de Independência dos Estados Unidos. Os sentimentos neste documento representam uma autoridade previdente. A Constituição tentou institucionalizar os valores que "todos os homens são iguais ao nascer" e que "eles são dotados pelo Criador de direitos inalienáveis, entre os quais estão a vida, a liberdade ea busca da felicidade".

A Constituição foi alinhada com visão e valor do sistema da Declaração de Independência. A declaração disse que "a- dois," homens, mas as mulheres não tinham o direito de votar durante décadas; Muitos dos fundadores tinham escravos, mas a proclamação da emancipação não ocorreu até oitenta anos mais tarde, e ainda há bolsões profundos de preconceito racial. autoridade moral cultural sempre se desenvolve mais lento do que autoridade moral institucionalizada ou hipermetropia. Mas em última análise, é a chave para a construção de uma sociedade harmoniosa. A chave não está no governo, que representa a força ou lei, ou privada duas individualização ou organizações empresariais privadas, que representam a liberdade. É dentro de indivíduos e grupos que adotam significados e valores que estão realmente ligadas duas a seus corações e mentes comuns. Este nível de voluntariado cria um então-

cidade *civil* qual é a melhor terceira alternativa entre a lei e dom livre-. Este é o pressuposto subjacente por trás do pensamento e os critérios- Adam Smith, autor de A Riqueza das Nações. Muito tempo antes- escrevendo este clássico escreveu um livro intitulado Teoria dos Sentimentos Morais. Este livro, que foi a base de suas obras posteriores, incluindo a riqueza das nações, foi baseada na idéia de que a virtude e boa vontade intencionado foram a base tanto do sistema econômico da livre iniciativa e o sistema político de democracia representativa. Ele mostrou que, se a virtude indivisível dupla deteriorado, nem o mercado livre nem a democracia poderia sobreviver.

Q6: Você diz que um dos problemas fundamentais é que estamos usando o modelo industrial na era da informação, mas não estamos ainda a industrializar. Para onde quer que olhe lá indústria.

R: Isso é verdade, mas a natureza do trabalho de valor agregado é feito nessas indústrias trabalhadores de ponta cada vez mais conhecidos ao invés de trabalhadores manuais. Portanto, não estamos falando sobre o fim da indústria. Nós estamos falando sobre o uso de um paradigma diferente de liderança dentro dessas indústrias. Na verdade, este paradigma poderia voltar e instituiu na era agrícola ou agricultura. Fora das cidades há fazendas em todos os lugares. Agregar valor através dos pontos fortes da era industrial e a era da informação. Estamos falando de mais de uma mente mais esquemática de um ambiente físico.

Q7: Como fazer culturas autoritárias criar co-dependência?

R: Pense novamente. Se houver um líder autoritário que controla tudo, o que fazer subordinados? Eles obedecem a forma positiva ou mais passiva; Eles esperam para ser dito o que eles têm de fazer e fazer o que lhes é dito. Comportamento confirma a percepção de que o líder autoritário é comando e controle, que, por sua vez, justifica a inércia dos subordinados. Em outras palavras, torna-se uma profecia que carrega sua própria realização. Tudo isso impede capacidades de desenvolvimento e inteligência das pessoas. O subutilizada. Ele transforma-os em coisas que podem ser geridos ou controlados. ciclo de co-dependência alimenta um politizar a cultura "da peloteio em que a propriedade é definida pela conformidade ou por lealdade e onde o mal é ser pego.

Esta dinâmica também produz um acordo disfuncional q^{HAT}_j as pessoas dizem sim quando eles realmente querem dizer não. Remove e conflito saudável e raças ressentimento, raiva, falta de obediência malicioso de confiança, má qualidade e trabalho pobre. Este tipo sentir-

mentos não expressos nunca chega a morrer completamente; Eles estão enterrados VI- você e vir à luz piores formas mesmo.

O líder autoritário, em seguida, assume a responsabilidade pelas tabdos resultantes e se concentra em eficiência; isto é, métodos, processos e etapas para que as regras começam a substituir o julgamento humano. Tudo isto reforça o conceito de liderança como uma posição, não elec-; torna-se parte do DNA cultural. Pouco a pouco, fazendo com que a verdade evidente da afirmação de lord Acton de que "o poder corrompe eo poder absoluto corrompe absolutamente." Todos então só serve a si mesmo e subordina a sua integridade para agradar o chefe.

O problema é que na nova economia, culturas codepen- só pode sobreviver dentes institucionalizados por ignorância do mercado, subsídios artificiais e terror, ou uma tradição pesado que é mantida apenas porque a concorrência também é co-dependente.

Tudo isso círculo pode quebrar uma pessoa que vê a liderança como uma escolha, você começa a se tornar um "pequeno leme" de um círculo de maior influência e que depende da pragmática de um mercado competitivo para quebrar o círculo vicioso. Essa liderança representa a autoridade moral que vem desde a escolha de viver de acordo com princípios e quase sempre envolve alguma forma de sacrifício. Mas em uma economia de livre mercado, ele será colocado no primeiro mente sencilla- lugar porque é pragmática; obras, produzir mais com menos.

Q8: Como faz tudo isso em uma economia ruim ou, digamos, em uma boa economia, mas com uma indústria em declínio?

R: se encaixa muito mais simplesmente porque o maior recurso é a capacidade criativa das pessoas para pensar terceira alternativa em tempos difíceis. No entanto, a tendência natural é levar as pessoas de volta ao modelo industrial transacional de comando e controle, que não pode ser mantido a longo prazo. Numa situação de crise no curto prazo, em que a cultura tem um propósito comum de sobrevivência, o modelo autoritário poderia levantar a empresa. Como Eisenhower disse uma vez: "Você não está falando sobre a democracia com o homem nas trincheiras." Mas no final, você precisa de todos para ser envolvido cuidadosamente para que mudanças significativas são sustentáveis. Ela exige liderança que confiar e autoridade moral.

Q9: Como eles se encaixam os sete hábitos nos quatro papéis de Li- derazgo? Temos investido muito tempo e dinheiro no^{para} Ganhar os sete hábitos.

R: Lembre-se que os sete hábitos são baseados em algumas ples princípios. Os Sete Hábitos são princípios de caráter como quem e

O que é um; os quatro papéis são o que faz um para enge exercício influ liderança em uma organização. Quando você coloca os sete hábitos no contexto dos quatro papéis, eles representam a modelagem de papel. É para fazer os 7 Hábitos são estratégicos porque eles estão modelando realizada durante a aplicação dos outros três papéis. Os princípios subjacentes às sete hábitos são como um poço profundo ou aquífero que fornece água para todos os outros poços subterrâneos como gestão da qualidade total (TQM), equivalente ao pos empowerment, inovação, etc.

PIUS: Escândalos corporativos muitas vezes eles fazem todos os "culpados por associação" negócio. Isso coloca os holofotes sobre a questão de caráter. Como perso- caráter nal e cultural desenvolve; Como você pode evitar esses problemas?

R: Eu tive a oportunidade de trabalhar sobre o que aconteceu após o desastre de Three Mile Island, os tumultos Rodney King eo caso do Exxon Valdez e, basicamente, eu achei que todos esses desastres foram manifestações agudas de um fenômeno cultural profunda, a ponta do iceberg de pessoas fazendo coisas erradas, CIE- RRA, destruir coisas, ignora mal, então eles pegaram e espalhá-lo todos os meios.

Creio que É uma lição valiosa para todas as organizações. Discutir o que é mais importante para você: a sua visão e seu sistema de valores. Re-examinar todos os procedimentos e práticas, turas e sistemas estru- para ver se eles institucionalizaram esses ções e valores vi-. O feedback deve refletir a opinião sincera dos diretores, fornecedores, clientes e toda a cadeia de valor. Pue- não estar convencido de que não há problemas que tem obtido. No final, as conseqüências são pagos. Lealdade não deve ser superior ao valor de integridade; na verdade, a integridade é pouco Leal-. O seu médico quer contar a verdade, mas não quero ouvi-lo. Ele quer que o médico para ser fiel a sua profissão sendo honesto com você. Assim também com a sua organização, considere um Cu profissional e maior lealdade é para com os princípios morais e profissionais, não para a sua instituição. Esta é a maneira mais clara para ser fiel à sua instituição.

A melhor maneira que eu conheço para desenvolver o caráter de uma orga- nização não é colocada em uma espécie de folha de notas em que as pessoas são julgadas uns aos outros, mas você segurar os resultados ge- medidos com um resultados equilibrados da tabela, que exigem um maior nível de desenvolvimento do caráter. Este ma for- não será julgar o caráter de alguém, mas você estará dando única responsabilidade que requer o desenvolvimento do caráter.

Q11: Como você pode manter uma cultura positiva em que e confiança depois de um downsizing?

R: Você sabe por que as culturas Eles deteriorar-se após o downsizing? Porque os princípios não forem seguidas, o NAS perso- não estão envolvidos, não são informados e não sabe quem será o próximo. Eles não entendem os critérios que orientam as decisões a serem tomadas; Pode não ser economicamente muito conscientes da indústria, a economia e negócios. Eu pessoalmente tenho visto muitas organizações mover tempos muito difíceis que exigem decisões difíceis, mas que teve uma ma for- surpreendente com base nos princípios. Com uma comunicação transparente e aberta, envolvimento e participação cera syn- eloquente, aderindo a um conjunto de valores fixos com base nos princípios e indo um pouco mais longe, as pessoas olhavam negativamente afetados e suas famílias sabia que a organização tinha ido além só para eles, ea boa vontade da comunidade au- mentado.

P12: Muitas vezes temos workshops de desenvolvimento de liderança, sessões de trabalho fora, sessões especiais, pessoas de fora da organização que vem para nos ajudar. Eles são muito úteis, nós in- pirano e levantar o moral, mas em poucos dias tudo volta ao normal. O que você recomenda?

R: saber e não sei. Pode-se ser inspirado e envalen- temporariamente tonarse com alguns conhecimentos e algumas importantes novas habilidades, mas a menos que você aplicar, realmente não sei. Se as estruturas e os sistemas de ambiente não incentivá-lo a aplicá-los, não se aplica e não sabem. Finalmente, este tipo de experiências são contraproducentes e alimentação cinismo um ra cul-. Os esforços para mudar e todos nova gestão palavras-chave pode tornar-se como uma nuvem de algodão que bom gosto por um segundo e, em seguida, evaporado. A chave é levar o material, ensiná-lo, discuti-lo e tentar institucionalizar introduzir os princípios fundamentais nos processos diários de como o trabalho diário é feito e como recompensa as pessoas. Em seguida, parar. Ela deixará de ser uma reflexão tardia; farão parte do bloco principal.

Q13: E se a abordagem simplesmente não funciona?

R: Se as pessoas não se aplicam, não vai funcionar. Não há fórmulas mágicas. Ela exige muito empenho, paciência e persistência, so- bre tudo para fazer mudanças ou transições de uma atitude e habilidade de definir uma atitude diferente e diferente conjunto de habilidades. ferramentas associadas será muito útil, mas, em última instância, as pessoas devem se comprometer a trabalhar.

Q14: Qual é a melhor maneira de começar essas mudanças, assumindo que você já fez dentro de mim?

R: Se você estivesse dirigindo um carro com o pé no freio, o que seria a maneira mais rápida para a frente: apertar ou libertando a frequente não? Claramente, libertando o travão. Da mesma forma, com as organizações Tures cul-, existem forças motrizes e as forças de contenção. As forças motrizes são geralmente as realidades lógicas e econômicas, o que seria o equivalente a pisar no pedal do acelerador. forças de contenção são geralmente cultural e emocional e representam o freio. Através da terceira alternativa que vá e comunicação sinérgica, forças restritivas são convertidos em forças motrizes. Ele não só irá fazer progressos significativos, mas culturalmente eles serão apoiados através deste envolvimento e compromisso. teoria do campo de força Kirk Lewin está implícito nesta resposta.

Q15: É tudo isso material novo? Eu tenho ouvido essas idéias desde que eu era jovem. vejoem toda a nossa história.

R: Isso é certo. Na verdade, para completar a sua observação, eu diria queÉ por causa de uma constituição baseada em princípios e por causa do mercado livre assim que vemos a liberação do potencial humano nos EUA, onde 4,5% da população do mundo produz quase um terço dos bens do mundo. A evidência do poder destes princípios envolve radigmas tros e resultados espectaculares. membro do Re-, os princípios são universais e atemporais. Os princípios mais importantes são melhor aprendidas, ou melhor, eles ga- agricultores nan, simplesmente porque eles estão perto da natureza e leis ou princípios naturais. Eles sabem que não podem ser nar amonto- em uma fazenda como as pessoas tentam fazer em instituições socialmente organizados, tais como escolas. atletismo competitivos mer nível primário é outra excelente metáfora porque, mais uma vez, não massificação. Há um preço a pagar para participar.

O senso comum não é prática comum. Portanto, existe uma sity PRECISA renovação e re-envolver e restaurar eticamente caráter ca e liderança baseada em princípios.

Q16: É este material com base em pesquisa?

R: Se referido uma dupla validação estudos empíricos, não; é de- CIR, com exceção dos nossos estudos científicos sobre as lacunas de implementação. Se você se referir a uma análise histórica, uma revisão da literatura e da utilização de uma extensa pesquisa sobre a ção AC, sim.

Q17: O que as organizações são modelos Este tipo de ideias? R: Você vai encontrar modelos em todos os campos da humano-determinação

Eles estão por toda parte: organizações como a AB Combs escola e o submarino USS Santa Fe, vai encontrá-los onde quer que vá. A questão do milhão é: Quanta energia que os trabalhadores têm? Quanto foco e executar as principais prioridades da organização? As empresas analisadas Jim Collins em seu livro Good to Great são poderosas organizações com líderes humildes e ferozmente determinado que capacitam seus subordinados muito. O empowerment, evidentemente, não é a solução para tudo. A maioria das organizações de chips têm abordado ou estão se movendo em direção a uma relatórios integrais. Alinhar as operações com a estratégia, com o mercado, que exige muita descrição. Muitas organizações que foram bem sucedidos antes estão agora em declínio. vigilância constante quando se trata de atrair e desenvolver as melhores pessoas, da ética é - estabelecer a liderança no DNA cultural, bem como uma grande quantidade de autoridade moral pessoal, previdente e institucional necessário para continuar a manter o caminho para a grandeza.

Q18: Este é um material basicamente religiosa?

R: Os princípios são, por definição, uma base moral e tual spiri-, mas não são exclusivos de nenhuma religião em particular. Eu também tenho ensinado em todo o mundo no contexto de diferentes religiões, e citaram seus vários textos sagrados. Os princípios são mente autenticamente universal e atemporal. Antes Fiquei surpreso, mas não está mais presente, para ver o que acontece quando você começa envolver as pessoas em qualquer lugar do mundo, em qualquer nível da organização no desenvolvimento do seu sistema de valores. Quando o espírito de verdadeira abertura e sinergia está presente, e quando as pessoas estão realmente informados, todos os valores selecionados são essencialmente os mesmos. palavras diferentes são usadas, práticas diferentes que refletem surgem esses valores, mas o sentido subjacente siem- endereços pré as quatro dimensões que nós falamos para Lar- ir deste trabalho: física / económica, social e relacionamentos, mental ou talento de desenvolvimento e espiritual, que tem a ver tanto com o sentido e integridade. Se você quer uma expe- riência interessante, estudar as declarações de missão de alguns tas cuan- organizações que fizeram estas declarações com a participação e identificação, ao longo do tempo. Eles vão usar sutiãs shovel- diferente, mas descobrir que eles estão dizendo basicamente a mesma coisa, mas pode eles não estão vivendo por esses princípios.

Q19: Estou desencorajado e impaciente. Talvez seja tarde demais para mudar?

R: Ótima pergunta. Na verdade, acho que o problema fundamental que as pessoas que duvidam da validade destas ideias não são

ideias. Quase tudo o mundo encontra razoável. O problema é que eles duvidam de si mesmos. A única coisa que posso dizer é: comece devagar e em pequenas coisas, obtenha promessas e siga-as. Deixe a sua consciência orientá-lo sobre o que promete fazer. Uma vez feito isso, ainda que pequeno, obedecer-lhes. Aos poucos, seu senso de honra será maior do que suas mudanças de humor. Quando você se tornando cada vez mais sentimento de auto-controle, autodomínio, a segurança e a concorrência vai ser capaz de tomar maiores promessas e cumpri-las entrar em novos campos, deixe sua zona semi-figura e tomar mais iniciativas. Lembre-se da história da árvore de bambu chinês. Há um tipo de bambu chinês, quando uma planta, não vê-lo crescer por anos. Apenas um pequeno surto, isso é tudo. Um paga-lo, a água que, cultiva e se preocupa e faz tudo o que pode para crescer, mas não vê nada. No quinto ano, este tipo de bambu chinês cresce até vinte e cinco metros. Na sua fase inicial, toda a base de crescimento ocorre subterrâneo na raiz. Então, depois de ter colocado raízes bem, todo o crescimento vem acima da terra e torna-se visível, mostrando os círculos todo o crescimento que tem ocorrido em todos os momentos. Da mesma forma, o nível pessoal de desenvolvimento do caráter sempre precede o estabelecimento de confiança nas relações interpessoais, que antecede a criação de uma cultura em uma organização que realmente executa suas principais prioridades. Nunca é tarde demais. A vida é um sionismo, não uma corrida.

Q20: Como você sabe que o seu trabalho de ensino?

R: Na verdade, sabe apenas trabalhar nele. Saber realmente não sei o que. Outra forma de verificar se obtenha os resultados práticos que vêm de pessoas que servem os clientes, proprietários, empregados ou cidadãos e obter boas informações sobre nossa equipe e nossa própria cultura. No final do dia, que tem mais confiança no discernimento através da consciência, combinadas com a observação e medição em observação e medição sem discernimento. Eu acho que a maioria das pessoas sabem em seus corações muitas coisas que eles deveriam estar fazendo e muitas coisas que não deveriam estar fazendo. Se acidentalmente nesse conhecimento, suas outras perguntas serão carentes intrínsecas. No final, essas perguntas também irão receber uma resposta, não só aprender as respostas, mas o que lhe valeu as respostas.

ANEXOS

ANEXO 1

Desenvolvimento de quatro inteligências / Habilidades: UM GUIA PRÁTICO PARA A AÇÃO

O desenvolvimento da inteligência física - SE

Vamos começar com o corpo, inteligência física (IF), uma vez que o corpo é o instrumento da mente, coração e espírito. Se somos capazes de subordinar o corpo ao espírito -que dizer, de subordinar nossos apetites e paixões à nossa consciência seremos senhores de nós mesmos. As pessoas que vivem à mercê de seus apetites e paixões, e não segundo a sua consciência, não são capazes de interagir. Seu espaço entre o estímulo e a resposta é reduzido; Eles perdem a sua liberdade pessoal, durante o exercício acreditam estar a mente plena-. O corpo é um bom servo, mas um mau mestre.

expressão grega clássica para descrever a auto-contenção da Vida - "Conheça a si mesmo, controlar a si mesmo, dar-se" - oferece uma magnífica semi conformidade. No meu ponto de vista, temos três maneiras fundamentais para desenvolver nossa inteligência física, mental. Em primeiro lugar, uma nutrição sábia; Em segundo lugar, o exercício equilibrado e consistente; e terceiro, o descanso adequado, relaxamento, gestão do stress e da mentalidade de prevenção.

A pesquisa mostra hoje que a incapacidade de organizar eficazmente produz o envelhecimento precoce, perda de clareza mental e até mesmo bloqueando nossa inteligência inata. Além disso, o inverso é verdadeiro: uma maior coerência interna, uma maior eficiência em todos os sistemas fisiológicos, e com maior criatividade, adaptabilidade e flexibilidade.¹

Doc Childre e BRUCE CRYER

**DES Arrollo das três principais ALES
COMPONENTES INTELIGENCIA FÍSICA**

A nutrição sábio

exercício equilibrado e consistente

descanso, relaxamento, gestão do stress
adequada e mentalidade de prevenção

Figura A1.1

Na maior parte do mundo civilizado ter compreendido e amplamente aceito Tado estes três caminhos. Na verdade, é uma questão de senso comum. Mas o senso comum não é o mesmo como prática comum. Muito poucas pessoas colocá-los em prática.

Em seu célebre livro, *The Power of Full Engagement*, Jim Loehr e Tony Schwartz salientar que a chave para a alta performance e renovação realização pessoal é na gestão de energia, não há tempo. Naturalmente, respeitando o tempo de gestão, mas explicou que o principal critério que devemos aplicar à gestão do nosso tempo é o que define a forma como gerimos a nossa energia. Depois de estudar a natureza e as leis naturais que governam toda a humanidade, eles enfatizam a importância de respeitar o ciclo entre a atividade / desempenho e descanso / renovação. Aplicar o método de toda a pessoa: corpo, mente, coração e espírito. Ambos os autores também destacam a importância de hábitos, rituais chamados para aumentar a nossa capacidade de energia e desempenho.

UNANUTRICIÓN SABIA

Quase todo mundo sabe o que devemos comer ou parar de comer. A chave é o equilíbrio. Eu não têm escrúpulos em reconhecer que não sou um nutricionista, mas, como quase todo mundo, eu se- educado para saber que nossos corpos e sistemas, incluindo o sistema imunológico se tornar mais fortes os mais grãos, legumes, frutas e comer proteína de baixo teor de gordura. Quando vir- carne (e é melhor não exagerar), devemos escolher carne baixo teor de gordura. Por outro lado, a pesquisa mostra cada vez mais

vantagem o consumo de peixe regular. Existem muitos tipos de alimentos (tanto fast food, alimentos e doces processados), ricos em gordura saturada e açúcar, que deve provar Sørensen - muito ocasionalmente ou simplesmente nunca. Mas, novamente, lembre-se, a chave é equilíbrio e moderação. Aprender a não entregar-se não virar comida azul. Saiba, em outras palavras, para capturar o momento em que você deve parar de comer (quando estiver satisfeito e sinto que em breve será um pouco demasiado cheio). Finalmente, beber muita água (seis a dez copos por dia). Assim, as funções de po cuer- são otimizados e contribui decisivamente para o esforço -Diet e exercício regu- Lar- para manter a forma e um peso saudável.

Eu também passaram a acreditar na eficácia e sabedoria de ocasionais ayu- nós em perder uma refeição ou dois para descansar e todo o sistema digestivo é purgado. Mas minha própria experiência me ensinou que o maior benefício é tanto ritual física e mental e Espinal. Quase todas as grandes religiões ensinam que o jejum é uma ferramenta para desenvolver níveis mais elevados de auto-controle e auto-controle, e uma mais profunda consciência de como dependentes somos.

Acredito firmemente que, quando controlar adequadamente os nossos apetites, podemos melhorar a nossa capacidade de controlar nossas paixões e purificar nossos desejos. Isto irá procurar um Dero verdades sentimento de humildade e maior perspectiva nas coisas realmente importantes na vida.

Eu conheço as consequências negativas de comer masiado de-, dietas de extremos e ingestão de alimentos junk impensado.

Meu maior tentação vem sobre mim na estrada, quando o final do dia, saiu do hotel e pedir-lhe para me servir no meu quarto. Nos meus momentos de lucidez e baixa auto-indulgência, eu ta cuen- que minha mente, meu espírito e até mesmo a qualidade do meu sono são alterados. O lendário treinador Vince Lombardi costumava dizer: "O Sancio can--nos todos covardes faz." Sem dúvida, isso é verdade no meu caso, porque estou muito cansado quando eu tenho uma tendência a cair em auto-indulgência e que realmente afeta minha mente e espírito por um dia ou dois. Quando subordinar o corpo para a mente eo espírito é enorme fluxo de paz e confiança que liberam disciplina e auto-controle. Na verdade, quando eu sinto dores de fome que não estão diretamente relacionadas com a fome de verdade, mas respondem sim à interrupção de um vício de açúcar, eu digo: "Nada prova melhor do que ser magro." Também me

imaginar como essas "dores de fome" reservas devore sa graus. Quando gosto subordinada nutrição reeducar as nossas papilas gustativas para dar voz aos milhares de milhões de células que clamam por uma nutrição adequada.

mas Na verdade, esta é a ordem pessoal e cada um deve decidir o que entende por nutrição sábio. Creio, no entanto, que quase qualquer um pode experimentar os enormes benefícios de ganhar sua batalha particular com o corpo. Esta vitória também afeta nossa capacidade de produzir vitórias públicas em nossas ções rela- com os outros e reorientar-nos a uma vida de serviço e contribuição.

EXercise EQUILIBRADOYCONSISTENTE

-cardiovascular exercício regular, a força e Flex lidad- melhorar radicalmente tanto a nossa qualidade de vida e nossa expectativa de vida. A nossa sociedade tem adotado estilos de vida cada vez mais sedentário e inativo. Mas há muitas maneiras de exercer regularmente. Comece devagar, o que é importante é que ele pode suportar. Faça algo todos os dias ou, pelo menos, três a cinco vezes por semana. Escolha uma atividade que diverte e se adapte às suas necessidades e condições específicas. Verifique com seu médico. Variar o tipo de exercícios, o que irá ajudar a fortalecer di- partes Versas do seu corpo e impedi-lo de ficar entediado ou cansado de uma única atividade. Um monte de gente adoro andar tão vigorosamente quanto possível. Outros, como corrida, natação, jardinagem ou de bicicleta. Muitas pessoas tirar proveito de equipamentos de fitness PROJETADO dois para um treinamento aeróbio / cardiovascular como fitas Dantes RO-, bicicletas ergométricas, máquinas de escada, simuladores de remo, etc.

levantar pesos, outros exercícios de força, tem muitos efeitos positivos para as pessoas de todas as idades: força, postura e melhora a energia, fica mais lento e deterioração do osso pára e capacidade do corpo é aumentada queimar calorias.

Pessoalmente, eu não tenho palavras suficientes para expressar os efeitos positivos do exercício para me equilibrado e consistem tente. Na minha opinião, a recompensa principal é a ordem mental e espiritual, em vez de física, embora eu impressionado estudos ilustram os efeitos positivos do exercício físico regular. O exercício aeróbico, no qual os grandes músculos da perna Pa- ra fortalecer o coração e sistema circulatório são usados, que por sua vez

permite-nos processar o oxigênio com a máxima eficiência, que sempre foi a base do meu programa de exercícios.

Meu exercício aeróbico favorito sempre foi correr, mas nas diversos esportes não deixaram combater joelhos para fora de você, então agora eu tenho que recorrer à bicicleta ergométrica. Mas tenho notado que ao pedalar a bicicleta também posso dedicar a outras atividades. Eu posso falar com as pessoas e fazer telefone TE negócio, mesmo ofegante frenética como um Vader escuro. Posso assistir a programas de entretenimento de televisão educativa. Eu posso ter conversas interessantes com minha esposa, filhos ou amigos que estão exercendo ao mesmo tempo que eu. Nós encorajamos uns aos outros e trocar nossas melhoradas ideias sobre o que funciona ou não.

Eu também vim a acreditar fortemente na importância de aumentar o tônus muscular e flexibilidade. Lembro-me de um treinador me observando fazer exercícios deprimido bancário. O que ele me disse, basicamente, é chegar o mais longe possível e, em seguida, fazer um levantamento final. Perguntei por que e ele disse que os maiores avanços são alcançados no final do ano, quando fazer a fibra muscular é o limite da sua força e (dor) é quebrada, após o que é recomposto e reforçado em apenas quarenta e oito horas. Para mim, foi uma experiência instrutiva e fascinante porque eu só tenho cansado e queria parar de sentir dor. Mas o treinador ficou ao meu lado e disse: "Quando você pode não'll prendê-lo mais Irra ba-". É uma grande metáfora, que também serve para descrever os outros três dimensões da vida. Quando chegamos ao limite da nossa força, nossa capacidade aumenta. Emerson colocou:

"Quando nós nos esforçamos para manter a fazer alguma coisa, torna-se mais fácil JCIL, não porque a natureza da coisa mudou, mas porque Melhoramos nossa capacidade de fazê-lo."

Meu compromisso pessoal é exercitar-me aerobicamente cinco a seis dias por semana; tonificação muscular exercícios três dias por semana e algum tipo de alongamento ou ioga para a flexibilidade seis dias por semana. Pilates também me ajudou a fortalecer meus músculos do núcleo. Cada pessoa deve estudar sua situação IPIA e decidir o que parece mais bem sucedido. Mas mais uma vez, estou convencido de que o exercício melhora muito nossa própria auto-controle e auto-controle, o que enriquece nossas vidas globalmente e realmente expande a gama entre estímulo e resposta.

Quando passou ensinamento todo semestre na faculdade, eu costumava incentivar os alunos a desenvolver seu próprio objec-

indivíduos tivas, que iria atender a essas particular durante o semestre correspondente. A grande maioria dos alunos incluídos a dieta correae exercício físico regular entre seus objetivos Isto é o que eu chamo um 'acordo win / win "com os dentes estu-, e uma vez assumida, foram totalmente responsável. Bian também de- share tudo ser compreendido ou aprendido como resultado dessas experiências e avaliar-se, tendo em conta as metas assumidas. Essa avaliação se tornou uma parte importante da nota para o curso, de modo que ambos tinham motivação interna e externa. Alguns alunos não querem tomar esta faceta IN- JÚRI ca. Não havia nenhuma desvantagem. Eles devem estabelecer e cumprir outros objetivos que parecem estar a alcançá-los.

Não acredito que os resultados alcançados LO- alunos graron superar seu vício em açúcar ou junk food e fazer cise exer- pelo menos trinta minutos, três dias por semana. Cultivar esses hábitos e quebrar velhos era algo tão surpreendente e chocante que afetou todos os seus relacionamentos. Ele observou em sua energia, sua acuidade intelectual em seus estudos e no seu senso de auto-controle. No final do semestre, os alunos que não tinham selecionados metas físicas ouviu a história dos que tinham escolhido e cumpriu sua tivas objeções domínio físico e não se arrependeu de ter feito o mesmo.

suporte um momento para pensar. Qualquer um tem uma mana semi de 168 horas. Mas se aguça a serra fisicamente, dizer que fazer exercícios equilibrada e consistente, mas não mais do que duas ou três destas 168 horas, experimentar o efeito positivo dessas duas ou três horas sobre os restantes 166, incluindo profundidad e qualidade do seu sono, e começar a notar o tremendo efectuadas de e para o poder que vem em sua vida graças a este tipo de auto-controle.

O poder da mente sobre o corpo.

DESCANSO ADECUADO, RELAXAMENTO, GESTIÓN DE ESTRÉS Y MENTALIDAD DE PREVENCIÓN

O trabalho do grande pioneiro e principal pesquisador sobre o stress, Dr. Hans Selye, revela que existem dois tipos de estresse: angústia e eustress. Distress ocorre quando nós odiamos nosso trabalho, vida pres- parece multiplicar e somos vítimas. O EUS três é o produto da tensão positiva entre o ponto onde estamos e queremos alcançar (um objetivo, projeto ou das principais causas que realmente se move e mobiliza a nossa ta- lento e paixões; em duas palavras: nossa voz). Dr. Selye tem de-

mostrado, com sua pesquisa empírica interessante, que Três EUS fortalece o sistema imunológico e aumenta a longevidade e co-mo capacidade de aproveitar a vida. Em suma, nós não devesse evitar o estresse, enquanto em causa o tipo certo de stress, eustress: nos fortalecer e apoiar as nossas capacidades. Claro, você deve compensar e qualificá-lo com repouso e relaxamento adequado, que é conhecido como "gestão do stress" ou, mais precisamente, "gestão de eustress." Selye explica que muje- res vivem cerca de sete anos mais do que os homens por razões psicológicas / espirituais ao invés de fisiológicos. "O trabalho de uma mulher nunca é feito."

Em círculos médicos é esmagadoramente concordam que os estilos de vida, optando as pessoas são responsáveis por duas doenças em três. Estas opções têm a ver com comida, baco ta-, a falta de descanso e relaxamento, a tentativa de queimar a vela em ambas as extremidades e uma longa série de abusos infligidos no corpo. Muitos médicos atribuem várias doenças a fatores genéticos, mas, como mencionado acima, há sempre um espaço entre estímulo e resposta e quando as pessoas tomaram conhecimento dele e de sua própria capacidade de tomar decisões com base em dois princípios determinados não necessariamente doenças desenvolver a sua predisposição genética. Mesmo a maioria dos cancros é Cu rable se detectado na primeira ou segunda fase antes de se tornar agressivo.

medicina ocidental moderna se concentra mais no tratamento do que na prevenção e, geralmente, segue o padrão de uma dessas duas categorias: produto químico ou cirurgia. Eu gostaria que paradigma MÉDI- co tornou-se alternativas mais amplas, mais profundas e complementares com PIAS tera- eficiência empiricamente demonstráveis.

Acho que é muito importante ter contar exames frequentes, pelo menos anualmente, para que as decisões podem ser feitas acer- tadas sobre as tendências ou sinais de doença. Eu mesmo tenho um tratamento médico e outros prevenção, e eu tenho muito respeito por ambos. Aprendi que o princípio mais fundamental é que temos de assumir a responsabilidade por nossa própria saúde. Devemos perguntar coisas, se envolver, estudo, pergunte segundo Ings opi- e procurar terapias alternativas, em vez de apenas jogando toda a responsabilidade para a nossa saúde ou bem-estar dos outros perso- na ou profissão.

DESCUIDAR DESENVOLVIMENTO E CORPO DE SAÚDE

Basta pensar o que acontece com os outros três dimensões quando o corpo é negligenciado. Não é apenas a possibilidade de perder a nossa boa saúde, mas também a possibilidade de perder a nossa concentração, nossa criatividade, a nossa resistência, nossa força, nossa coragem, a nossa capacidade de aprender, a nossa retentiva. Pelo contrário, quando exercemos, e comemos, descansamos corretamente, mantemos toda nossa concentração e força mental, bem como a nossa sede de aprendizagem.

Um homem que dá à tentação depois de cinco minutos simplesmente não sabe o que teria passado uma hora depois. Por que pessoas más, em certo sentido, sabemos muito pouco sobre o mal. Sendo sempre dando, ele viveu uma vida protegida.²

CS LEWIS

E a nossa inteligência emocional, com a nossa consciência. Portanto, quando nós negligenciamos nossos corpos, quando nos submetemos aos nossos apetites e paixões? Paciência, amor, compreensão, empatia, a capacidade de ouvir e compaixão também estão subordinados; Eles se tornaram palavras ocas, sem substância ou sanção desse impulso.

Minha própria experiência me ensina que quando eu olho e não cumprir um compromisso ou uma promessa que diz respeito à dieta ou exercício físico (ou qualquer outra coisa), eu me tornar claramente menos sensível às necessidades e sentimentos dos outros. Eu me sinto mais chateado e enfatizar me dado e senti que eu perder a integridade. Só quando eu refazer meus passos, eu recuperar a motivação, eu decido consegui manter minhas promessas e eu posso começar a esquecer-me e patizar em autenticamente com os outros.

O que acontece nosso espírito, nossa paz de espírito? Ela afeta o nosso desejo de ajudar, de colaborar, de nossa capacidade de sacrificar, para colocar-se a serviço de um bem maior; nossa consciência é opaca e dá praticamente qualquer tentação. Qualquer perda de integridade pessoal faz é mais consciente de mim mesmo, mais egoísta. No entanto, acho que quando eu decidir viver de acordo com princípios e de acordo com a minha consciência, pegar minha vontade de ser útil e contribuir de maneira significativa.

Autocontrole e desenvolvimento físico são essenciais. Eles também são muito particular sobre o que podemos agir imediatamente. Neste ponto, temos acesso direto; nós podemos controlar. À medida que dominar os apetites do corpo e fortalecimento de sua inteligência, vemos como cresce o espaço entre o estímulo ea resposta, com benefícios indiretos que isso implica em termos tais mental, emocional e espiritual.

Tenho observado que a maioria das pessoas reconhecem que perde seu caminho ao longo do tempo. Mas se o feedback sinceramente servir o seu corpo, mente, coração e espírito e introduzir mudanças PRECISA para Sary, eles podem voltar à pista. A maioria dos aviões voam a maior parte do tempo fora de sua rota planejada, mas o piloto recebe feedback constante através de certos instrumentos que ajudam a retornar para suas vias respiratórias, de modo que quase todos os voos alcançar seu intuito de acordo com as disposições do seu plano de vôo.

Se uma pessoa ouve a sua consciência, este é o guia nessas três direções. E quanto mais você obedecer, o mais forte, para que possa progredir mais e mais para entregar-se. Miendo co inteligente, fazer exercícios, descansando e relaxando donos, nós aprofundar as nossas capacidades e fortalecer o sistema imunológico do nosso corpo e sua capacidade de reconstituir; eo mais importante, nós liberamos a outra presença tes três inteligências em nossas mentes, nossos corações e nosso espírito.

O desenvolvimento da inteligência mentais (IM)

Proponho três maneiras de desenvolver IM ou capacidades mentais: em primeiro lugar, o estudo e educação sistemática e disciplinada, incluindo o estudo do que está além do escopo do nosso campo pro- pio; Em segundo lugar, cultivar a auto-consciência de possíveis hipóteses explícitas e pensar "quebrar esquemas" e sair da zona de conforto; Em terceiro lugar, aprender a ensinar e fazer as coisas.

EL EDUCAÇÃO CONTINUADA ESTUDO E, Sistemática e disciplinada

Pessoas que estão empenhados em aprender, crescer e constantemente melhorados rar estão desenvolvendo capacidades de cam- bio, adaptação e flexibilidade para mudar realidades da vi- e habilidades produtivas em qualquer área do mesmo. nossa

**DESENVOLVIMENTO DE TRÊS PRINCIPAIS
COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA MENTAL**

estudo e, a educação sistemática e
disciplinada contínua

Cultivando a auto-consciência (Explicar pressupostos)

Aprender através do ensino e da prática

Figura A1.2

única segurança económica mentiras reais na nossa capacidade de refletir sobre a resposta às necessidades humanas. Os piores as condições mais evidentes são as necessidades. Nossa segurança não depende de nossas organizações ou de trabalho; uma inovação tecnológica simples poderia torná-los irrelevantes. Mas se nós homens-ativos, tes fortes e atentos, eles crescer e aprender, nós será capaz de totalmente atingido. Há muito tempo que deixou de acreditar que o QI é uma faculdade imóvel. Cuan- a mais mente, mais forte será exercida; assistir à mais consciência, mais sensata é.

Eu tenho a firme convicção de que devemos banir a televisão em nossas vidas e voltar a ler (e ler muito em profunda didad fora de nossas zonas de conforto e nosso campo profissional). Entre outras revistas, eu gosto de ler, por exemplo, Scienti- fic americano, The Economist, Psychology Today, Harvard Business Review, Fortune e Business Week. Minha esposa sempre me incentivou a ler mais ficção, biografias e autobiografias, que constituem o escopo de seus principais interesses. Eu acho que é conselhos sensatos. Re- Cibo também muitos livros que buscam promoção e eu aprendi a ler o índice conceitualmente estudar e assimilar o estilo do autor para descobrir onde resumo ou as idéias centrais expressaram. Desta forma, conseguiu capturar a essência de muitos livros mais ou menos em um dia.

Outro estilo de aprendizagem muito interessante e útil é dividido apresentações dir ouvimos ou lemos em livros CUA- seções tro: primeiro, a intenção; Em segundo lugar, o pal Principado noção; terceiro, a validação (ou seja, a evidência); e em

quarta, a aplicação (isto é, exemplos e histórias). Eu descobri que exercer a nossa mente para pensar desta forma ao ouvir ou ler procura um entendimento e uma surpreendentemente boa e precisa compreensão do material em questão (a tal ponto que eu quase podia repetir a apresentação que você acabou de ouvir como se É preciso um longo tempo dedicado a desenvolver essas mentes conhecidos).

É essencial que cada pessoa decidir por si mesmo o caminho para a educação continuada. Na era do trabalhador do conhecimento, esta é uma questão absolutamente crucial. Todos devem perguntar cuidadosamente o que dedica seu tempo e quanto tempo eles gastaram em cada coisa. O seguinte é adquirir muita disciplina mental. Rendimento muito. Adu maioria das pessoas são tão ocupados que não têm tempo suficiente para ler ou estar com seus filhos. No entanto, há ampla evidência de que as pessoas gastam cerca de metade do seu tempo dedicado a coisas sem importância para a urgente que são. Mas a disciplina mais determinado mostrar uma pessoa para se concentrar nas coisas realmente importantes; maior a sensação de "sim" que incentiva em seu coração, mais fácil será para dizer "não" às muitas distrações que inevitavelmente assaltam, ainda sorrindo, afabilidade e alegria.

CULTIVAR A AUTOCONSCIÊNCIA (EXPLICAR OS SUPUESTOS)

A auto-consciência envolve todas as quatro inteligências e inclusive é um presente do homem. Em essência, é uma outra palavra para o espaço entre o estímulo e a resposta, o espaço nos permite fazer uma pausa e escolher uma opção ou tomar uma decisão.

Para crescer a autoconsciência tentando entender ou explicar nossas suposições, teorias implícitas e paradigmas é sem dúvida uma das maiores atividades que temos à nossa disposição. Nós sempre confiar em determinados pressupostos, que são natureza muito implícita (não temos conhecimento do suposto estar pagando para certas coisas) para que possamos dar grandes explicitando saltos qualitativos. Podemos aprender a pensar em quebrar os esquemas.

Deixe-me mencionar, por exemplo, uma experiência. Este é o exercício chamado nove pontos. Embora já participe anteriormente neste exercício, encorajo-vos a repetir a observar a importância dos pressupostos explícitos e pensar esquemas de ruptura.

Tome ilustração nove pontos sem levantar o lápis do papel, desenhar quatro linhas rectas e ligados um ao outro passando através dos nove pontos (ver Figura al.3).

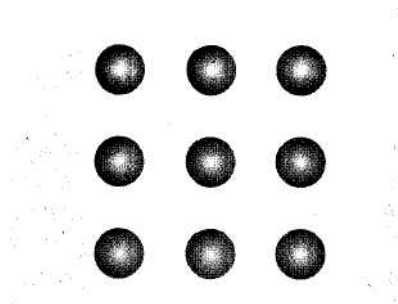


Figura A1.3

Tem problemas? Se assim for, tente novamente, mas desta vez, pensar em esquemas de quebrar. Você provavelmente já dado por Su- desde suas linhas deve permanecer dentro do quadrado (daí a expressão "penso que quebrar os esquemas). Olhe para o que você está fazendo neste exato momento. Você está pensando sobre o seu próprio pensamento. Nenhum animal pode fazer. Pela mesma razão, nenhum animal pode se reinventar. Nem pode você e bom. Por quê? Porque nós podemos examinar nossas instalações. Agora tente novamente.

Veja o que acontece se você acha esquemas de quebra. Veja- desenhar a primeira linha para sair do quadrado (ver Figura al.4).

Em seguida, o segundo, o terceiro e quarto (ver Figura A1 5).

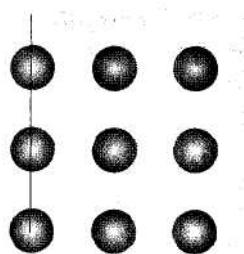


figura A1.4

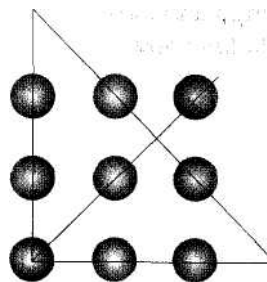


Figura A1.5

De acordo. Vou dar-lhe um outro exercício. Desenhar uma linha reta através dos nove pontos. Agora olhe o que você está pensando. O que você está assumindo? Uma linha reta através dos nove pontos. Você não pode mudar a disposição dos pontos. Você tem que ir através dos nove pontos. O que você está assumindo?

A largura da recta (ver Figura 1.6, na página 381).

A auto-consciência envolve todas as quatro inteligências e é um antigo presente sivamente humana. No fundo, é apenas uma outra palavra para o espaço entre o estímulo ea resposta, permitindo espaço para fazer uma pausa e escolher ou tomar uma decisão.

Deixe-me propor vários métodos muito útil para cultivar a auto-consciência. Minha filha Colleen já deve ter escrito alguns jornais setenta de suas próprias reflexões e exclusivamente para si. Escrever o dia tornou-se um observador de sua própria jornada na vida e permitiu-lhe tomar decisões sobre dosagem suas observações basán-. Ele tem sido capaz de desenvolver a capacidade de reinventar-se praticamente em um piscar de olhos, simplesmente porque ele tem uma auto-consciência muito forte e profundo. Também já vi decisões importantes, seguindo as indicações de sua consciência ou sua inteligência espiritual, subordinan- fazer tanto mental como inteligência emocional, e descubrien- fazer no final que os três haviam sido harmonizada.

O exercício de escrever nossas idéias é desgastante, mas poderoso e clarificador. Um erro é aprendido torna-se um sucesso. Neste sentido, podemos dizer que não vos falhas definitivas; única experiências de aprendizagem que devemos fazer bom uso na vida.

Outra maneira eficaz para desenvolver a consciência de si mesmo e os pressupostos mais detalhadas e explícitas é para sondar a reação dos outros NAS perso-. Todos nós temos pontos cegos. Alguns são literalmente ralizantes tros a nossa eficácia. Mas se cultivarmos o hábito, formal ou informalmente, para sondar a reação dos outros

-As pessoas que estão perto de nós, com a qual vivemos e trabalha-Mos- nosso crescimento e acelerar o desenvolvimento. Algo acontece com as pessoas que se dedicam a analisar os mercados e fazer referência aos seus concorrentes de classe mundial, ao invés de seus concorrentes locais ou regionais. Isso geralmente nos fornece informações sobre pontos cegos eles também são a terceiros.

Muitas pessoas, incluindo eu próprio incluído, estão na cera oração syn, oração reflexiva uma maneira de sentir a direção da consciência e perceber a vida como uma missão, uma oportunidade para

orientar e contribuir. A oração também pode incutir força e coragem para levar, reconhecer erros antes que os outros, perdoar cometer e, finalmente, de volta aos trilhos.

ALUCRO POR ensino e prática

Voltar para Capítulo 3. Em suma, praticamente todos reconhecem que a melhor maneira de aprender é ensinar aos outros e que a aprendizagem é internalizado quando você vivê-la. Saber e não fazer é realmente não saber. Aprender e não aprendem. Em outras palavras, entender alguma coisa e não se aplicam tanto como entender. Apenas em fazendo, na implementação, conhecimento e in- derstanding internalizado.

Ddesenvolvimento mental ESCUIDAR : ';

O mundo em que vivemos é caracterizada pela complexidade, tanto a velocidade digital. Mercados e tecnologias zan globalizado. Um novo tipo de terrorismo, o terrorismo-a efeitos potencialmente devastadores sobre um greves escala mundial medo em quase qualquer cabeça-QUER coração. comunidades inteiras vivem imersos em confusão e vertigem de valores. Famílias nunca tinha sido tão estressado. Nossa ferramenta para enfrentar esses desafios é a mente, o poder do pensamento. Se for negligenciado, o próprio corpo irá sofrer. Como é-cribió alguém, "se você pensa a educação cara, experimente a cia ignoran-." O imperativo moral da vida é: crescer ou morrer. A meia-vida de muitas profissões dura apenas alguns anos. Se transferir a responsabilidade para o nosso desenvolvimento mental para a organização em que trabalhamos, nos tornamos co-dependente e pode-nós gradualmente se tornam obsoletos profissionalmente. Isso reduz o nosso pai Capacitación para ganhar dinheiro; Você pode nos fazer perder nossos empregos. corpo tro Nues- deteriora-se rapidamente; antes de morrer.

Qual é o impacto sobre o coração, sobre relacionamentos, o fato de negligenciar a mente e seu desenvolvimento constante? Eles estão dominando a ignorância, preconceito e se deixar levar por estereótipos e rótulos. Isso pode levar a um pensamento ciano muito provincial ou mesmo narcisismo e paranóia. Toda a nossa visão de mundo se torna míope, estreito e egocêntrico.

Quais são as consequências para suportar o espírito quando paramos de aprender? Consciência é anestesiada, perdeu poder e é

finalmente reduzido ao silêncio, porque o que ele nos diz é que estamos constantemente aprendendo e crescendo. Perdemos de vista da vida e da luta para encontrar a nossa voz; Ambas são fontes migenias primárias de nossa paixão para a vida. literatura de sabedoria parece aborrecido e sugestivo, mesmo insignificante.

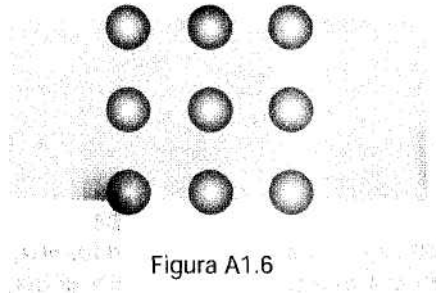


Figura A1.6

O desenvolvimento da inteligência emocional (EI)

Curiosamente, se examinado cuidadosamente a literatura sobre gênica inte- emocional, você vai notar que ele representa, Em primeiro lugar, a importância avassaladora de EI na eficácia a longo prazo, e por outro lado, que a EI pode ser desenvolvido. Mas, curiosamente, diz muito pouco sobre como você pode desenvolver.

OS cinco componentes principais da inteligência emocional

Autodisciplina
motivação pessoal
auto-consciência
empatia
Habilidades sociais

Figura A1.7

Os cinco componentes principais comumente aceitos de inteligência emocional é auto-consciência, isto é, a capacidade de refletir sobre a vida, acreditamos em auto-conhecimento, usar esse conhecimento para melhorar e superar ou compensar fraqueza; semi Gundo, motivação pessoal, que é o que realmente entusiasma as pessoas mas (visão, valores, metas, esperanças e paixões que moldam suas prioridades); terceiro, auto-disciplina, ou a capacidade de avançar para a implementação do projeto e valores pessoais; quarta, a empatia, ou seja, a capacidade de ver como o aspecto mais determinado e sentir as coisas; e quinto, habilidades sociais e comunicacionais, que se relacionam com a maneira como as pessoas têm resolvido suas diferenças, resolver problemas, gerar soluções criativas e interagir de forma ótima para promover seus projetos comuns.

Estou profundamente convencido de que os sete hábitos de geralmente eficazes oferecer-lhe a melhor maneira, a mais sistemática, para desenvolver essas cinco dimensões de EI. Como eu mencionei na ca- Apter 8 Eu não posso tratar aqui adequadamente o assunto de hábitos de uma forma que realmente impacta; É melhor experimentá-los diretamente no livro. Mas sob estas linhas você vai encontrar uma mesa com o princípio subjacente ou essência de cada um dos sete hábitos. Nem pode rever o breve resumo dos sete hábitos no Capítulo 8 novamente.

PRINCIPIOS ENCARNADOS EN LOS 7 HÁBITOS	
<i>Hábito</i>	<i>Principio</i>
1 Sea proactivo	Responsabilidad/iniciativa
2 Empiece con un fin en mente	Visión/valores
3 Establezca primero lo primero	Integridad/ejecución
4 Piense en ganar/ganar	Respeto/beneficio mutuos
5 Procure primero comprender, y después ser comprendido	Comprensión mutua
6 La sinergia	Cooperación creativa
7 Afile la sierra	Renovación

Figura A1.8

DESENVOLVIMENTO das quatro dimensões Ou seja, através Sete Hábitos das

considerar como os cinco elementos da gênica emocional inte-I com estes sete hábitos estão relacionados:

IE	DESARROLLO DE LOS CINCO PRINCIPALES COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
Autoconciencia	❶ Sea proactivo
Motivación personal	❷ Empiece con un fin en mente
Autodisciplina	❸ Establezca primero lo primero ❷ Afíle la sierra
Empatía	❺ Procure primero comprender, y después ser comprendido
Habilidades sociales	❹ Piense en ganar/ganar ❺ Procure primero comprender, y después ser comprendido ❻ La sinergia

Figura A1.9

AUTOCONCIENCIA

A consciência de si mesmo, da nossa liberdade e o poder de escolha, é o núcleo de Habit: Seja proativo: dito de outra forma, você está ciente do espaço entre o estímulo ea resposta, ele está ciente de sua herança genética, biológica, suas forças de educação e ambientais seu ambiente. Ao contrário dos animais, mar sabe To-som decisões sobre estas questões. Ele sente que é ou pode tornar-se a força criativa de sua própria vida. Essa é a decisão mais fundamental.

MPESSOAL OTIVACIÓN

motivação pessoal é a base para essas decisões. Esta ca signifi-: Você decide suas principais prioridades, objetivos e valores; Esta matéria é essencialmente o segundo hábito. NRY Comece com o fim em mente. Esta decisão de dirigir sua própria vida é a sua primeira escolha.

AUTODISCIPLINA

Auto-disciplina é outra maneira de expressar Definir as primeiras coisas primeiro (hábito) e afiar a serra (sétimo hábito). Em outra Labras pa-, uma vez que decidiu suas prioridades, acontece a viver de acordo com eles; É o hábito de integridade, auto-domínio, de fazer o que é proposta; viver de acordo com seus valores. Então constantemente rejuvenescer. estratégias de implementação e decisões táticas são as suas decisões secundárias.

EMPATÍA

A empatia é a primeira metade do Habit: Na primeira compreensão tão cuidadoso, e depois ser compreendido. Trata-se de aprender a transcender sua própria autobiografia e alcançar as mentes e os corações dos outros. Ele está adquirindo grande sensibilidade social e ciência con- da situação antes de tentar os outros a entender um, influenciá-los, para decidir ou julgar.

HHabilidades sociais COMUNICAÇÃO

A combinação de hábitos, quinto e sexta é habilidades de comunicação social. Pense em termos de benefício cio e no respeito mútuos (quarta Habit: Pense Win / Win), se esforça para o entendimento mútuo (Hábito: Procure primeiro compreender, depois ser compreendido), a fim de promover uma cooperação criativa (sexto hábito: sinergia).

Eu tenho que admitir mais uma vez que tenho estabelecido as conexões entre os sete hábitos e desenvolvimento destas cinco dimensões de rudimentarmente inteligência emocional. Se você tem rés reais para desenvolver IE mais integrada, eu recomendo que você e é-

sinceramente forçar a aplicar os princípios que compõem o *7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. E eu faria sem a menor vontade de publicar meu próprio trabalho, mas sim convencido do poder de princípios universais, eternas e contendo óbvio; princípios que não podem apropriando porque pertencem a toda a humanidade e estão presentes em cada nação, sociedade, religião ou comunidade que tem ido em frente e prosperou.

DESCUIDAR inteligência emocional

Autores Doc Childre e Bruce Cryer descrever o impacto da falta de ouvir a voz inteligente do coração para o corpo. "O desempenho da inteligência diminui quando há frustração, ansiedade ou agitação interna. Tais estados emocionais causam inconsistências na rítmica e electrónicos funcionamento ignição do coração, e minar a eficiência neurológica. É um dos motivos para que pessoas inteligentes fazem coisas estúpidas. Quando você se tornou consistência interna em uma de suas prioridades diárias, ganhar tempo e energia. " Eles também explicam que" enfraquecer nosso sistema imunológico quando agimos contra os nossos valores mais profundos ou a nossa consciência, que por sua vez ganha força quando nos sentimos e amor ou atenção expresso. A organização HeartMath demonstrou cientificamente essa relação tanto em termos de imunidade pessoal (nunca foi doente depois de uma grande luta ou ao saber que ele havia cancelado o projeto-chave que levou meses trabalhando?) E o avião organizacional, descrevendo um vírus emocional que mina a *spirituous* você, vitalidade organizacional e moral".³

Se negligenciarmos o desenvolvimento da nossa inteligência emocional porque eles não têm auto-disciplina necessária para alcançar vitórias privadas que levam a vitórias públicas, viver emocional trauma, estresse e emoções negativas e perturbadoras como raiva, inveja, cobiça, inveja e culpa irracional. Quando uma relação fundamental é tensa, ele quebra ou violenta, o corpo sofre e o sistema imunológico enfraquece. dores de cabeça e fermedades *in-psicossomáticas* de muitos tipos estão sofrendo. mentes *Me-nó* cair em depressão, eles são compensados, distrair e perder *Capacitación* abstrato pai, pensando Atencioso, analítico e criativo. Também o espírito está deprimido e desanimado. Muitas pessoas sentem *samparadas de-*, desesperado, vitimizar e em alguns casos chegar a tal extremo de desespero que pensam sobre o suicídio. Isso é o que

Torna-se tão importante para tecer relações contínuas com os outros e nós mesmos.

O desenvolvimento da inteligência espiritual (IEs)

A finalidade da educação é um homem adulto, tanto na concorrência e na consciência. Assim, gerando uma competição sem transmitir uma orientação adequada para o uso de que a concorrência é baixa escolaridade. Além disso, sem a presença da consciência, a concorrência vai acabar se desintegrando.

John Sloan Dickey

Proponho três fórmulas para desenvolver a inteligência espiritual: primeiro, a integridade (ser fiel aos valores, convicções e consciência e ter uma conexão com o Infinito); segundo sentido (uma noção do que pode proporcionar às pessoas e causas); e em terceiro lugar, voz, alinhando nosso trabalho com os nossos talentos ou dons, e nossa vocação.

IE	DESARROLLO DE LOS TRES PRINCIPALES COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL
Integridad (fidelidad a los propios valores más elevados y conciencia)	
Sentido (un sentido de la contribución a las personas y a las causas)	
Voz (alinear trabajo con la vocación y dotes personales)	

Figura A1.10

EIntegrity: Fazer e manter promessas

A melhor maneira de desenvolver a integridade é começar devagar, fazendo promessas e respeitá-los. Faça-se uma promessa de que outras pessoas pode parecer pequeno e insignificante, mas você faria

necessário um esforço real para respeitar: exercício dez minutos, não comer esta sobremesa, assistir a uma hora a menos de televisão por dia e ler um livro tão Apter ca-, para agradecer a alguém por uma carta, expressando sua gratidão em pessoa, orar diariamente, pedir perdão ou ler literatura espiritual dez minutos por dia.

O ponto é que, quando ele promete algo e mantém-lo aumenta sua capacidade de fazer e manter promessas maior. Siga o mino ca- e logo seu senso de honra será mais forte do que o seu humor. Que irá desenvolver meios de integridade pessoal que é integrativa, que será para você uma grande fonte de energia. É realmente como transformar um calor moderado até que se torne uma grande fogueira.

Euntegrity: EDUCAR sua consciência e OBEDECE

talvez a maneira mais convincente para desenvolver piritual inteligência é- é educar e obedecer a sua consciência. Madame de Stael eu expressá-lo da seguinte forma: "A voz da consciência é tão delicada que é fácil de sufocá-la, mas também é tão clara que é impos- sível confuso." Quando você começa a estudar cial literatura sapien- da nossa tradição ou a vida das pessoas que inspiraram e levantou a nossa vida, a voz da consciência parece orientar e direta. É uma voz calma, suave. E, literalmente, acontece o que conta ta CS Lewis: "Quanto mais você seguir os ditames de sua consciência, pedir-lhe mais." Ele nos pede não só as coisas, mas também expande nossa Cidades capa, inteligência e contribuições. Nossos talentos são dobrados quando inteligentemente usar os talentos recebidos.

EInding SENTIDO E VOZ PRÓPRIA

Esta questão é, naturalmente, a idéia central deste livro e molécula arti- é tudo o resto. Mas uma maneira simples de encontrar voz pia pro-, como mencionado anteriormente, é simplesmente perguntar o que eu necessário a minha situação de vida atual; O que devo fazer tendo em conta as minhas responsabilidades, preocupações e ac- guias Tual; o que agora seria o ato mais inteligente. Quando vivemos mente atenta Real- para as respostas da nossa consciência, consciência do espaço se expande e torna-se mais audível.

*Meu objetivo na vida é a de
unir a minha vocação e minha
vocação
Como meus olhos fazem um em vista.
Somente onde o amor ea necessidade são um só, e esta
obra é um apostas jogo mortal,
EuMS ações realmente são feitas
pelo céu e para o futuro ".*

ROBERT FROST

outro forma muito proeminente para encontrar o seu senso de voz ou vo- cação é dada ao escolher uma carreira, trabalho ou causa a ser dedicado. Lembre-se das questões fundamentais que representam as quatro inteligências: corpo, mente, coração e espírito. O que eu realmente gosto do que eu posso fazer bem? Que eu deveria? Posso ganhar a vida com isso? Posso aprender a fazer melhor? Estou disposto a pagar o preço de aprender? Jim Collins em seu livro Good to Great conclusivo, incentiva as pessoas e organizações que perguntar: O que a atividade pode ser o melhor do mundo? Eu sei que pelo menos uma das respostas corretas é verdade para todos aqueles que são pais. Se nós propomos, podemos ser o melhor em ples o mundo pro-criar nossos filhos. Ninguém se preocupa com eles como nós somos.

*Em cem anos, não importa que tipo de carro você tem
impulsionado, que tipo de casa que você viveu, quanto dinheiro
já tive na minha conta bancária ou a aparência das roupas que
você tenha usado. Mas o mundo vai ser um pouco melhor se eu
era importante na vida de uma criança.*

ANONYMOUS

DESCUIDAR, Ignorar a nossa inteligência espiritual ou violento

O que acontece com o corpo quando a nossa consciência e nossa integridade sofrer alguma violência? Geralmente é notado em face da NAS perso- nos olhos. Muitas vezes, eles negligenciam seus corpos. Normalmente as pessoas, se não totalmente exausto. Suas mentes estão frequentemente cheios de racionalizações, que vêm a ser auto mentiras racionais que contados. Sentem-se culpados, uma emoção muito salutar

ble em casos de genuína violação da integridade e consciência. Eles não têm paz. Eles têm prejudicado julgamento. Universidade da Califórnia, Berkeley resumiu algumas das suas pesquisas com a expressão:

"Fazer as coisas direito é para ser bom."

o que acontece com o coração? Essas mesmas pessoas perdem trol con- sobre suas emoções, sua capacidade de compreender os outros, empatia com os outros. Sua capacidade de sentir compaixão ou amor pelos outros é significativamente reduzida.

Quando um homem se torna bom, entender cada vez mais claramente o mal que ainda carrega dentro. Quando um homem se torna pior, mais e você entende menos própria. Um homem moderadamente mal sabe que ele não é muito bom; um homem verdadeiramente mal acreditava boa. Na verdade, é uma questão de senso comum. Você percebe o seu sonho quando você está acordado, não durante o sono. Ele pode detectar erros aritméticos enquanto sua mente funciona corretamente; mas você não pode vê-las enquanto você está fazendo. Boas pessoas sabem o que são maus e maldade; os pobres não sabem nem uma coisa nem outra.

CS LEWIS

ANEXO 2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA as teorias da LIDERANÇA

Ao longo do século XX surgiram cinco principais teorias de liderança: traço, behaviorista, a influência do poder, situacional e integrativa. Teorias da liderança "Grand Homem" que até 1990 dominaram todos os debates, teorias originadas no traço de liderança. Eles estão privilegiando certos fatores situacionais e ambientais reagiram teóricas. Finalmente, as teorias de integração parecia focada em pessoas e situações, a análise psicanalítica, a alteração de função, objetivos e contingências. De 1970 em diante, as teorias de liderança desenvolvido em torno de algumas dessas teorias fundamentais.

Teorias da Liderança: Bibliografia		
teoria	autores representante	resumo
Teorias grande homem	Dowd (1936)	história marca- e instituições sociais dão para a liderança de grandes homens e mulheres (por exemplo, Moisés, Mahoma, Juana de Arco, Washington, Gandhi, Churchill, etc.). Dowd (1936) sustenta que "não há nada como a liderança das massas. Indivíduos em qualquer sociedade mantenha diferentes graus de inteligência, energia, força moral e qualquer que seja o curso sob certas influências, pegue a massas, são sempre liderado por uma roda d'água superior."
teorias dos traços	L. L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick e Locke (1991); Kohslyrle (1920); Página (1935); Tead (1929)	O líder tem características e características superiores que o diferenciam de seus seguidores. semi. investigações Teodoro de estuários posou traço estes dois rrogantes integrados: Que características distinguem os líderes de outras pessoas? Que possibilidades fazer essas diferenças?

Teorias da Liderança: Bibliografia (continuação)

<i>teoria</i>	<i>autores representante</i>	<i>resumo</i>
teorias situacionais	Bogardus (1918) O as demandas representam uma situação: fatores (1972); Hockingsituacionais e nenhuma herança per- (1924); Pessoa (1928); sona são o que determina que a pessoa H. Spencer	liderança depende Hersey e Blanchard (1972); Hockingsituacionais e nenhuma herança per- (1924); Pessoa (1928); sona são o que determina que a pessoa H. Spencer terminar a emergir como líder. o aparecimento de um grande líder depende do tempo, lugar e circunstâncias.
teorias situação pessoal	Barnard (1938); Bass (1960); JF Brown (1936); Case (1933); CA Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); LaPiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931).	Teorias da situação pessoal são uma combinação de teoria lide- rança da Grande traço teoria Homem e teoria situacional. investigações seu estudo concluiu que a priedade chumbo deve incluir emocionais aspectos, intelectual e acção, bem como as circunstâncias específicas em que o indivíduo opera. Estas circunstâncias foram: (1) características pessoais, (2) Grupo za na- e seus membros e (3) os eventos que devem enfren- tarse o grupo.
teorias psicanalíticas	Erikson (1964), Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971).	funções líder como definir pa- pequena lista: a fonte de amor e medo, como a personificação do superego; o derramamento emocional das frustrações e agressões seguidores propósitos destrutivos.
teorias humanistas	Argyris (1957, 1962, 1964); Blakey Mouton (1964, 1965); Hersey e Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1969, 1966).	negócio teorias humanistas o desenvol- vimento do indivíduo nas organizações eficazes e unidos. defensores é- abordagem teórica vai argumentar que os seres humanos são por seres da natureza motivado, e organizações de natureza estruturada e controlada. Na sua opinião, o papel da liderança é mudar a organização restrições cionais e livre prestação de individualização als, a fim de realizar plenamente o seu potencial e contribuir para a organização.
teoria papel de líder	Homans (1950); características Kahn do indivíduo e Quinn (1970); Kerr interagir exigências da situação, e Jermier(1978), de modo que uma ou poucas indi-	

Teorias da Liderança: Bibliografia (continuação)

<i>teoria</i>	<i>autores representante</i>	<i>resumo</i>
	MINTZBERG (1973); OsbornyHunt (1975)	duos pode estabelecer-se como líderes. Grupos são estruturados de acordo com interações membros Grupo e passa organizados de acordo com diferentes funções e posições. Liderança corresponde a um dos RO--los e assumir que a pessoa que OC pa essa posição deve se comportar de forma diferente dos outros membros do grupo. Os líderes se comportam com base em como você percebe o seu papel e que eles esperam dos outros. Mintz- berg definidas as seguintes funções de liderança: ligação líder, supervisor, difusor, porta-voz empreendedores Dor, moderador de conflitos, alocador de recursos, e líder figurativa negociador.
<i>Path-Goal Theory</i> (Teoria a realização dos objectivos)	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney e Jones (1957), House (1971); Casa e Dessler (1974)	Líderes reforçar a mudança entre seus seguidores portamentos com- (estradas), que pode ser útil para mostrar-los a alcançar seus objetivos. Os líderes também esclarecer os objetivos dos seguidores e incentivá-los a conse- Guir bons resultados. O Li- como os líderes começar a cumprir estes objectivos depende de fatores situacionais.
teoria contingência	Fiedler (1967) Fiedler, Chemers e Mahar (1976)	A eficácia de um líder "orientado para a tarefa" ou "orientada para o relacionamento" depende da situação. Os programas de treinamento de liderança inspirados por esta teoria ajuda iden- tificar uma orientação líder e se adaptar melhor à natureza favorável ou desfavorável da situação.
liderança cognitiva: o grande homem do século XX	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Líderes são pessoas que exercem influência considerável com suas palavras ou / e exemplo sobre comportamentos, ideias e / ou sentimentos de um grande número de congêneres. Compreender a natureza da mente humana, como o líder de seus seguidores, pode compreender a natureza da lide- rança. con- pesquisa Collins

Teorias da Liderança: Bibliografia (Continuação)

<i>teoria</i>	<i>autores representante</i>	<i>resumo</i>
		conclui que a diferença entre as organizações que gerenciam grandes resultados de longo prazo, que não é que as grandes organizações são lideradas pelo que ele chama de líderes de nível 5, que têm uma combinação paradoxal de humildade e firme.
Teorias e modelos de processos interativos: modelo múltiplas conexões, modelo multinível, casais relação vertical, teorias de câmbio, teorias comportamentais e teorias da comunicação	Davis e Luthans (1979); Fiedler (1977); Leister (1977); Fulco y Wendler (1982); Graen (1976); Green (1975); Yuki (1971).	Liderança é um processo interativo. Exemplos estão incluídos Baixas teorias sobre o modelo de iniciação de líderes. Li, a relação entre a inteligência de um líder e suas realizações ou seu grupo, a relação do líder com cada um dos dois - em vez de todo o grupo - e interação social como uma forma de intercâmbio dentro e contingências mentais para comportar.
Power-influência: liderança participativa, racional-dedutivo	Cochy French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt e White (1939) e Yetton Vroom (1974).	A abordagem de liderança "poder-influência" inclui liderança participativa. Research "poder-influência" Ele examina a quantidade de energia que possui e exerce o líder. Essa abordagem também pressupõe uma espécie de causalidade unidirecional. liderança participativa é a partilha do poder e capacitação de seguidores. Vroom e Yetton propõem uma teoria prescritiva da liderança partilhada a premissa de que governar líderes diretos e subordinados são seguidores passivos. No entanto, quando o subordinado coordenado creditado maior conhecimento, o seu papel deve ser mais participativo. Gardner na opinião que "liderança é o processo de persuasão ou exemplaridade por um indivíduo (ou equipe de liderança) induz um grupo para cumprir os objetivos ditados pelo líder ou compartilhados pelo líder e seus seguidores ou seguidores". Gardner assinala que a liderança é um papel que alguém deve tomar e, conseqüentemente, os líderes desempenham um papel fundamental no sistema que preside.

Teorias da Liderança: Bibliografia (Continuação)		
<i>teoria</i>	<i>autores representante</i>	<i>resumo</i>
Atribuição, processamento de informações e sistemas abertos	Byron e Kelley (1978); KatzyKahn (1966); Lord (1976, 1985); Senhor, Binning, Rush e Thomas (1978), Mitchell, Larsen e Green (1977); Newell e Simon (1972); HM Weiss (1977)	A liderança é uma construção social. De acordo com Mitchell e outros, "as qualidades que os observadores e membros da liderança são atribuídos a sesga- das e dependem de suas realidades individuais socialistas-los." Além disso, as variáveis individuais, processuais, estruturais e ambientais são fenômenos teorias interdependentes Leader- navio. É difícil estabelecer relações de causa-efeito entre essas variáveis.
Integrative: Transformational, baseada em valores	baixo; Bennis (1984, 1992, 1993); queimaduras (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy e Devanna; Renesch	Para Burns, a liderança transformações final é um processo no qual "os líderes e seguidores levantar uma outra HA- cia níveis de motivação e moralidade aumentando." Guidores é considerada a transcender seu interesse semi indivisível dupla no bem do grupo, tendo em conta os objectivos de longo prazo e rrollan desen- uma consciência de coisas que o rolamento im-. De acordo com Bennis, líderes tiva efectuado um bom desempenho nas três funções: alinhar, criar e capacitar. Os líderes li- transformar as organizações neando humana Ali- e outros recursos, criar uma cultura organizacional que expressão hortelã fo- livre de idéias, e cultan outros fa- contribuir para a organização. Bennis é conhecida pela distinção feita entre admi- nistração e liderança; concepção pode ser resumida em suas próprias palavras: "Os líderes são pessoas que fazem as coisas certas; Os administradores são NAS pessoal para fazer as coisas direito ".
liderança carismática	Kanungu e Conger (1987); House (1977); KetsseVries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House e Arthur (1993); Weber (1947).	liderança carismática pressupõe, por outro lado, que a proibição perci- subordinado Li- qualidades extraordinárias em seus líderes. A influência de um / a líder não se baseia em autoridade ou tradição se- não em percepções de sua res seguido-. Entre as explicações priedade chumbo carismático incluir a atribuição, a

Teorias da Liderança: Bibliografia (Continuação)

<i>teoria</i>	<i>autores representante</i>	<i>resumo</i>
		observações objetivas, a teoria da autoconceito, psicanálise e "contágio social".
liderança baseada em competências	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	As competências críticas que tendem a marcar as diferenças entre as pessoas outperformance (líderes) e as pessoas de desempenho médio pode ser ensinado e cultivado.
aspiracional e liderança visionária	queimaduras; Kouzes e Posner (1995), Peters; Waterman (1990); Richards e Engle (1986)	De acordo com Kouzes e Posner, os líderes in- paixões cienden em seus subordinados e agir como uma bússola pretende orientar seus seguidores. liderança definida como "a arte de mobilizar os outros queiram lutar por aspirações compartilhadas." A ênfase é sobre o desejo de contribuir seguidor e líder pai habili- para motivar a ação dos outros. Líderes responder aos clientes, criar visão, incentivando os funcionários e chegar à frente em situações caóticas e propósitos frenéticos. A liderança é sobre visões articulando, personificam os valores do carro e criar o ambiente em que as coisas podem ser feitas.
Liderança e Gestão Estratégica	Drucker (1999); Jacobs e Jaques (1990); Jaques e Clement (1991); Kotter (1998,1999); Buckingham e Coffman (1999); Buckingham e Clifton (2001).	Liderança exige que o vínculo- integração com parceiros externos e internos. Drucker destaca três com- ponentes desta integração: finanças, produção e pessoal. Na sua opinião, os líderes li- são responsáveis pelo desempenho de suas organizações e ty comu- como um todo. Os líderes Penan desem- certos papéis e possuir tiques característicos especiais. Para Kotter, líderes comunicam a visão e direção, as pessoas nean Ali-, motivar, inspirar e estimular seguidores. Além disso, os líderes li- são agentes de mudança e capacitar seus povos. Liderança é o processo pelo qual define um alvo (um co dirigindo herente) para o esforço coletivo e levanta um esforço sincero para alcançar esse objectivo. Por consequência,

Teorias da Liderança: Bibliografia (continuação)		
<i>teoria</i>	<i>autores representante</i>	<i>resumo</i>
		liderança de gestão de gestão de caixa geração ra um trabalho eficaz. Estes autores defendem uma variada ble liderança, dependendo do tempo e lugar do indivíduo e as circunstâncias.
Liderança Baseada em Resultados	Ulrich, Zenger e Smallwood (1999); Nohria, Joyce e Robertson (2003)	Ulrich e seus colegas propõem um tipo de liderança que "descrevem os diversos resultados sos colher os líderes" e relaciona estes resultados com o personagem. Líderes estão equipados com mo- ral caráter, integridade e energia, bem como o pensamento técnico e estratégico para saber. Além disso, os líderes eficazes demonstrar portamentos com- que promovem o sucesso da organização. Além disso, uma vez que os resultados são quantificáveis liderança, você também pode aprender e ensinar. No que eles chamam o Projeto Evergreen, Nohria e outros analisar mais de 200 gestão Rante du- experimenta um período de dez anos para determinar qual método produz melhores resultados que nós. As quatro práticas primárias são estratégia, execução, cultura e ra estrutural. Empresas com melhores resulta- dois também têm estas quatro práticas secundárias ticas: talento, inovação, liderança e fusões e aquisições.
O líder como professor	DePree (1992); HCHY (1998)	Os líderes são professores. Professores definir "ponto de aprendizado de vista". A liderança é sobre motivação ensino terce- histórias ros. Tichy liderança eficaz equivale a um ensino eficaz.
Liderança como a arte da performance	DePree (1992), MINTZBERG (1998); Vaill (1989)	Liderança vem de encubier- para o modo porque os líderes não são executados em ma visível ações de liderança para- (como, motivar, treinar, etc.), mas ações discretas que cobrem todas as coisas que corresponde a uma lí- der. Uma metáfora comum de liderança como uma arte de performance são os diretores-orquestra e jazz ensembles.

Teorias da Liderança: Bibliografia (continuação)

teoria	autores representante	resumo
liderança cultural e holística	Fairholm (1994) O Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992) Capacitación	Liderança é a capacidade de aventurar- É fora da cultura para iniciar pro- SOS mudança evolutiva resultante mais adaptado. Liderança é a pai para envolver as partes interessadas, aderências alcatrão susci e capacitação para os outros. postulados abordagem holística de Wheatley que a liderança é contextual e sistemática Líderes cas relações sinérgicas tecidas entre os indivíduos, organizações e o meio ambiente. Líderes promovem organizado aprendizagem baseada nais observância das cinco disciplinas. Pa- ra Senge, os líderes executar três RO-los para projetar, orientar e ensinar.
chefia "Serviço"	Greenleaf (1996); SpearsyFrick (1992)	Liderança "no serviço" postula que os líderes levar acima de tudo para ser- Vir outros: funcionários, clientes e comunidade. Entre as características da liderança servidora incluem escuta, empatia, cura, consciência, persuasão, conceituação, antecipar, direto, estar comprometidos com o crescimento dos outros e construir a comunidade.
liderança espiritual	DePree (1989); (1993), sobre as almas das pessoas, mas não Fairholm con- (1997); actividade trolar. Fairholm acredita o Greenleaf (1977); Liderança envolve a conexão com outros Hawley (1993); pessoas. Além disso, "uma vez que o res comprometem-se a garantir a per- sona como um todo, é necessário que a práticas incluem assistência espiritual. [...] Os líderes do novo must século medidas activas para fazer essas nections con--se, em seguida, ayu- dar seus seguidores a fazer o mesmo. " A influência de um líder vem de seu conhecimento da cultura é organizati-, costumes, valores e tradições.	

ANEXO 3

declarações representante sobre LIDERANÇA E GESTÃO

<i>autores e referências</i>	<i>afirmações: administração contra chefia</i>
Warren Bennis Bennis, WG (1994), "Mudança principal: o líder como o oficial de transformação chefe" em Renesch J. (ed.), Liderança em uma nova era: Abordagens visionário para os maiores crises ofour tempo, San Francisco, Novos Líderes Press, ■ pp. 102-110.	"A administração é para as pessoas a fazer o que precisa ser feito. Liderança, para que as pessoas querem fazer o que precisa ser feito. Os aos administradores empurrar, puxar líderes. Os aos administradores dar ordens. Líderes comunicar. "
Bennis, WG, An Inventado UFE: Reflexões sobre liderança e mudança, rrectas; gerentes são pessoas que fazem Leitura, MA, Addison-Wesley, 1993. as coisas direito ".	"Os líderes são pessoas que fazem coisas co
Carter-Scott, C, "As Diferenças entre Gestão e Liderança" Gerenciar, 10+ de 1994.	"Líderes conquistar o contexto ambiente volátil, turbulento, ambígua que às vezes parece conspirar contra nós e, sem dúvida, ele vai acabar arrinconándonos se não fizermos algo para impedirlo- enquanto os administradores são eles entregar a ele. O administrador gere; o líder inova. O gerente é uma cópia; o líder, o original. O administrador trabalha em tems e estrutura sis-; o líder do povo. A ad- ministrado baseia-se no controlo; o líder inspira confiança. O gerente tem uma visão de curto prazo; o líder tem uma perspectiva de longo prazo. O gerente pergunta como e até quando; as perguntas líder sobre o que e por quê. O administrador tem os pés no chão; líder olha para o horizonte. O gerente imita; o líder gera. O gerente aceita o status quo; o líder desafia-lo. O gerente é o bom soldado clássico; o líder é ele mesmo. Os agers-homem fazer as coisas como deveriam; os líderes fazem o que é devido ".

<i>autores e referências</i>	<i>afirmações: administração contra chefia</i>
John W. Gardner Gardner, JW, na liderança, New York, Collier Macmillan, 1990.	"Os líderes e gerentes / líderes Guen da maioria dos gerentes em pelo menos seis aspectos distinção: 1. pensar mais a longo prazo [...] 2. Quando eles pensam do grupo estão levando perceber a sua articulação com as realidades sou plias [...] 3. direções sabe e agentes de influência que estão além de sua jurisdição, as suas fronteiras [...] 4. insistir muito nos caprichos da serra SION, valores e motivação e intuitivamente compreender a não consciente racional e elementos na interação líder-seguidor. 5. Tem as habilidades políticas necessárias para atender às necessidades conflitantes de vários é guidores. 6. Eles pensam em termos de renovação [...] " "O gerente é mais estreitamente FORMA RELACIONADA natação com uma organização que pode, eventualmente, ser um líder. Tanto assim, que o líder pode não ter nenhuma organização em tudo. "
James Kouzes e Barry Posner Kouzes, JM Posner, BZ, O Desafio da Liderança: Como recebo coisas extraordinárias feitas em organizações, San Francisco, JosseyBass de 1995.	"[...] A liderança da palavra significa, originalmente," vá, viajar, guiar". Liderança tem algumas sensações cinestésica ção, uma sensação de movimento ... [líderes] começar a procurar uma nova ordem. Eles estão se aventurar em territórios desconhecidos e nos levam a destinos desconhecidos. Em contraste, sentir. Original gerenciar [gestão] está em uma lavra tros que significa "mão". Estritamente falando, a administração refere-se às coisas "gerenciar", a manutenção da ordem, organização e controle. A diferença decisiva entre a administração e navio Leader-reflecte-se no sentido etimológico de cada uma das duas palavras; a diferença entre administrar as coisas e ir a lugares ".
Carter-Scott, C, "As Diferenças entre Gestão e Liderança" Gerenciar, 10+ de 1994.	Kouzes: "Uma das principais diferenças entre gestão e liderança pode ser rastreada até os significados originais das duas palavras, a diferença de significado entre sas co manipular e ir a lugares."
Abraham Zaleznik Zaleznik, A., "gerentes e líderes: Eles são diferentes"	Gestores preocupar em como fazer as coisas, enquanto os líderes se preocupam com o significado das coisas para as pessoas.

<i>autores e referências</i>	<i>afirmações: administração contra chefia</i>
<i>Harvard Business Review</i> , 1977 55 (5), pp. 67-78.	"Os líderes e gestores têm diferentes as concepções. Os gerentes tendem a ver o trabalho como um processo instrumental envolvendo alguma combinação de pessoas e idéias que interagem para estabelecer uma estratégia e decisões To-mar. [...] onde os gestores agir para limitar as escolhas, os líderes trabalham na direção oposta, para desenvolver novas abordagens para velhos problemas e questões em aberto para levantar novas opções. [...] Os líderes criam excitação no trabalho."
John Kotter Kotter, J., "O que os líderes realmente" <i>Harvard Business Review</i> , 1990,68,103+.	"O administração é lidar com a complexidade. Práticas e processos de responder em grande parte a um dos Ticos fenômenos mais característicos do século XX: o surgimento de grandes ções organizacionais do trabalho. Sem uma boa gestão, complexos barragens em- tendem a se tornar caótica a extremos que ameaçam a sua existência. Uma boa gestão traz alguma ordem e consistência para dimensões-chave, como a qualidade e rentabilidade dos produtos. "A liderança E1, pelo contrário, é lidar com as mudanças. Parte da importância adquirida nos últimos anos é porque o mundo dos negócios tornou-se mais competitivo e volátil. A aceleração dos avanços tecnológicos, aumen- à concorrência internacional, a desregulamentação dos mercados, a superprodução de dustries in- na necessidade de uso intensivo de capital, um cartel do petróleo instável, especuladores e títulos de alto risco mudanças demográficas no mercado de trabalho estão entre as muitas dores fac- desta mudança. O resultado líquido é que fazer hoje era o mesmo de ontem ou 5% fazem melhor já não é uma fórmula de sucesso. Sobreviver e competir eficazmente neste ambiente exige cada vez mais mudanças de primeira ordem. E mudanças sempre exigem mais liderança. "
James M. Burns burns, JM, <i>Liderança</i> , New York, Harper and Row, 1978.	Transacional (gestão) versus transformação TiVo (liderança). liderança transacional: este tipo de liderança é quando uma pessoa toma a iniciativa de fazer contato com outra, a fim de fazer uma intercambio coisas um determinado valor. Liderança Transformacional: Este tipo de liderança

autores e referências	afirmações: <i>administração contra chefia</i>
Peter Drucker Em Galagan, PA, Peter Drucker: Treinamento e Desenvolvimento de 1998, 52, pp. 22-27.	Ela ocorre quando uma ou mais pessoas se relacionam com os outros para que os líderes e se reduza outro aumento para níveis al- tornar mais motivação e moralidade. Seus objetivos, o que talvez estivesse em uma princípios separados, embora relacionados liderança transacional como no final, eles acabam fusão. "Testando um líder, não de medir o que tem sido capaz de fazer. Ele é medido pelo que tomou re quando ele ou ela sai de cena. O teste é de sucessão. Se a empresa entra em colapso quando esses líderes carismáticos maravilhosas não estamos falando sobre liderança é-. Estamos falando -li- engano sa e levelly. "[...] Eu sempre insistiu que a liderança é uma responsabilidade; Ele está assumindo; É a [...] "[...] é absurdo separar a gestão de liderança, como é absurdo separar a gestão do negócio. Parte do mesmo trabalho. Claro, eles são diferentes, mas apenas a mão esquerda em relação à direita, ou respeito nariz até a boca; Eles pertencem ao mesmo corpo. "
Richard Pascale Johnson, M. "Tomando a tampa fora liderança" Management Review, 1996, pp. 59-61.	"O governo é o exercício da autoridade e influência a fim de alcançar níveis de eficiência em linha com os níveis anteriormente demonstrado. [...] A liderança é sobre fazer as coisas acontecerem que de outra forma não ocorreria [...] e será sempre trabalhar para o limite do que é aceitável ".
George Weathersby Weathersby, GB, "Liderança versus Gestão" Management Review, 1999 88, 5+.	"A gestão envolve a alocação de recursos sos escam um objetivo da organização, definição de prioridades, o planejamento do trabalho e obter resultados Nós. Ainda mais importante é o controle. A liderança vo objectividade, no entanto, é criar uma visão co ruim. Isto significa motivar as pessoas para contribuir para a visão e alinhar seus interesses pessoais com a organização. Significa convincente, não comando ".
John Mariotti Mariotti, J. (1998). "questões de liderança", Industry Week, 247, 70 +.	"Pelo o pessoal bem" administrado "podem não ter a tendência de fornecer o tipo de esforço exigido sucesso, mesmo se tiverem bons líderes. Grandes líderes levar receitas extraordinárias das pessoas más normais. Grandes gerentes simplesmente seguir con- resultados bem planejadas e, por vezes,

autores e referências	afirmações: administração contra chefia
Rosabeth Moss Kanter Kanter, RM "O novo trabalho gerencial" <i>Harvard Business Review</i> , 85+.	bem eles executados, mas raramente obter o sucesso graças retumbante para a paixão e compromisso entusiástico inspirado por uma verdadeira liderança são alcançados. Os líderes são arquitetos. A gestão, bem como construtores. Ambos são necessários, mas sem o arquiteto não há nada especial para construir. " "A velha fundação da autoridade da administração estão erodindo enquanto novas ferramentas que aparecem liderança. Os administradores, que deviam seu poder para a hierarquia e foram usados para uma área limitada de controle pessoal está aprendendo a mudar suas perspectivas e expandir horizontes. O novo trabalho de gestão é olhar para além de responsabilidades limitadas para capturar oportunidades e formar equipes com pessoas de campo lacionado qualquer indústria re-. Tal coisa envolve comunicação e A colaboração entre as funções, departamentos e Nies compa- que têm atividades ou recursos para a piscina. Assim classificação, qualificação e estatuto oficial] constituem fatores menos importantes para o sucesso sob o novo trabalho do ministério ad- que têm os conhecimentos, habilidades e sensibilidade para mobilizar as pessoas e motivá-los a trabalhar o melhor que puder ". Peters baseia-se em conceitos de liderança e gestão Bennis, Kouzes e Posner, descritos acima. Peters acredita que "llar desenvolveu uma visão e, mais importante: vivê-la vigorosamente são elementos essenciais de liderança. [...] Visão ocupa um igualmente honrosa no mundo do supervisor ambiental ou administrador lugar'.
tom Peters Peters, T., Prosperando no Caos, New York, Alfred A. Knopf, 1994.	

este projecto Fez-me lembrar que muitas vezes aprendem melhor vendo contrastes. Abaixo está um resumo das diferenças entre liderança e gestão.

chefia	í W	administração
peçoas	3 >	coisas
Esontaneidade, a	3 ►	Programa de
capacitação de	3 ►	Eficiência
Libertação desenvoltura	3 ►	Estrutura
eficácia	3 ►	controle
programador	2 ►	Técnicas de
Princípio	2 ►	Medição
s de	3 ►	Transação
Investimento	3 ►	Utility
Transformation	3 ►	Despesa
poder com princípios	3 >	Fazer as coisas direito
Discernimento	3 *	rapidez
Fazer a coisa	3 ►	Métodos de linha mínima
certa	3 *	práticas
endereço	^ ►	sistemas
, linha de máxima	2 ^	subir rapidamente a escada
intenções	2 *	
começo		
em sistemas		

Figura A3.1

ANEXO 4

O ALTO PREÇO DE SUSPEITA

O autor, consultor Mahan Khalsa colega e desenvolveu uma das melhores lições de humildade para uma equipe cutivos implementa quer dar uma mudança profunda. Se você quiser dar-lhe um cão LEC de humildade ao seu povo para realizar e sustentar as mudanças, você vai precisar da força das circunstâncias pesam em suas costas. Você pode recorrer a uma série de perguntas para criar uma tal força das circunstâncias para preparar as mentes das pessoas para a mudança.

O processo requer levantar dois tipos de perguntas que levam o ponto crucial do problema: 1) questões específicas (como, o quê, onde, o quê, que e quando ... exatamente) que fornecem fluxos de dados necessários em uma situação, mesmo que periférica, e 2) questões de impacto que apontam para o cerne da questão. Um dos mais fortes tais questões é: E, em seguida, "O quê?".

A seguinte conversa hipotética entre você e um colega de profissão, gerente ou executivo é um exemplo de como esta ferramenta de diagnóstico deve ser usado para descobrir o preço elevado de desconfiança (o mesmo procedimento poderia ser usado com pessoas de todos os níveis com acesso às informações necessárias).

colega: "Nosso povo simplesmente não têm confiança mútua."

Neste ponto, você pode adicionar algumas perguntas como: "Que tipo específico de pessoas não têm confiança? Quando a falta de confiança em si manifesta? O que faz você pensar que o nível de confiança é baixo?". No final, se você quiser descobrir o impacto tie-ne o baixo nível de confiança na organização deve recorrer a uma questão de impacto.

você: E o que acontecerá se as pessoas não têm confiança?

colega: Qualquer um compartilhar informações.

Mais uma vez, você pode fazer outras perguntas específicas, tais como: "O que po ti- específico de pessoas não compartilham ou não vai compartilhar essa informação?"

Que informação está deixando de compartilhar? Como você sabe que a informação partilha tá não-? "No entanto, em algum ponto que-RRA para baixo mais um passo para o impacto e perguntar:

você: E o que acontece quando as pessoas não compartilhar a informação? Projetos e atividades colega não estão alinhados com negócios tivas objeções da empresa.

Novamente, ele poderia desenhar em questões específicas, tais como:

"Que metas sair alinhar exatamente? O Projeto de serviços e actividades, em particular? O que faz você pensar que eles não estão alinhados "E então outra pergunta do impacto ?:

você: E quando as pessoas não estão alinhados com os objetivos da pany com-, o que acontece? Colega: Adicionar o custo de desenvolvimento de novos produtos.

Seu colega apenas deu-lhe uma figura que na verdade ele é medido por- tem a ver com o baixo nível de confiança (o aumento do custo de desenvolvimento de novos produtos). Quando você ver ou ouvir uma per- cepção mensurável, pedir o ouro cinco perguntas:

1. Como você mede?
2. O que é agora?
3. O que você gostaria de ir?
4. Qual é o valor da diferença?
5. E em um determinado período (o mais adequado para o período de actividade)?

Portanto, quando o seu colega diz que" está elevando o custo do desenvolvimento de novos produtos ", você pode perguntar a estas cinco perguntas.

você: Como você mede o custo de desenvolvimento de novos produtos?

colega: Em dólares gastos por cada novo produto lançado.

você: Quanto é esse valor agora? Colega: A

US \$ 500.000. Você: Que outros soma prefere?

colega: Nós acreditamos que ele deve se aproximar para US \$

350.000. Você: Então há uma diferença de US \$ 150.000. Quantos produtos nue- você está produzindo por ano? Colega: Vinte.

Agora você faz o cálculo com seu colega ou equipe.

você: Eles são US \$ 150.000 por novo produto multiplicado por vinte novos produtos ... que é perto de três milhões anualmente. Parece certo?

colega: Se qualquer coisa, é pouco.

você: Assim, supondo que os custos não melhorarem ou reza empe-, estamos falando problema sobre nove milhões de dólares ao longo dos próximos três anos?

colega: Isso parece.

Obrigado questões de impacto, verificou-se que apenas uma dimensão de "baixa confiança" poderia realmente ser custando à empresa cerca de nove milhões de dólares ao longo dos próximos três anos. Você deve trabalhar mais para verificar esse número, mas pelo menos ele tem nos olhos algo mensurável e, portanto, algo de concreto para ser concentrada. Quando seus colegas ver o problema em termos de custos, somas de dólares, eles vão perceber a necessidade de mudança.

Note-se que suas perguntas são uma mistura de questões específicas e impacto perguntas até que o processo de questionamento leva a duas pessoas para o núcleo real do problema. perguntas necessárias são então utilizados. Ao longo do processo, a outra pessoa ou equipe é a força inteligente. Você só atua como uma força condutora, como um mentor. Na verdade, ele traz para seus colegas um conhecimento não-ameaçador, a força principal. Este é um conjunto de poderosas e penetrantes mamente perguntas Su-, que permite que as pessoas chegam a custos objetivamente pessoais e organizacionais relacionados com os desafios organizacionais que ambos dizem respeito.

A coisa mais importante é que este processo não só estabelecer uma cultura de abertura dentro de sua equipe e organização, mas também fortalecer os laços de confiança entre você.

Para mais informações, visite <[www.franklincovey.com/ letsgetreal](http://www.franklincovey.com/letsgetreal)>.

ANEXO 5

A implementação das quatro DISCIPLINAS DE EXECUÇÃO

As quatro disciplinas de execução representam uma sessão de trabalho entre um e três dias para qualquer um dentro de uma organização. Estas sessões de trabalho pode ser realizado com equipes implementa cutivos seniores, equipes operacionais, gestores ou colaboradores dupla indivisível. consultores FranklinCovey são ensinados ou clientes certificados e qualificados para liderar estas discussões. Durante estas sessões de trabalho, os participantes são orientados em um processo que consiste em esclarecer seus principais objectivos, criar parâmetros e marcando sis- temas para avaliar estes objectivos, os laços activi- e criar novos comportamentos para cada um deles, aprender um método de prestação de contas que visa manter o compromisso com essas jectivos viscosos. Nós ajudamos a organizações em seus esforços para implementar uma estratégia e se espalhou rapidamente "cascata" den- tro dos objectivos da organização, que promove uma maior compreensão e comprometimento com os objetivos e estratégias principais. Nós ajudar as organizações de todos os tipos e tamanhos para implementar sua metodologia, incluindo Fortune 100 organizações Para mações mais infor- sobre as quatro disciplinas de execução, ligue para 1- 888-868-1776 ou 1-801 -817-1776 ou visite nosso website em <www.franklincovey.com>.

ANEXO 6 XQ

RESULTADOS

XQ questionário avalia a capacidade de uma organização para executar os seus principais objectivos. Assim como um teste de QI pode revelar diferenças de inteligência, uma avaliação Qx mede o "défice de execução", o fosso entre a fixação de uma meta eo fato de cumpri-la. O termo "xQ" é uma abreviatura de "execução quo tienU [coeficiente de desempenho].

após interrogar cerca de dois milhões e meio de pessoas ca acer- a eficácia dos seus gestores, e em parceria com Harris Inte- ractive (os criadores da Harris Poli), FranklinCovey desenvolveu um método para calibrar a capacidade de implementação.

Os resultados do estudo xQ são chocantes e perturbadoras; existe, de facto, como os seguintes resultados mostram uma grande diferença de desempenho:

<i>negócio de execução</i>	<i>percentagem de acordo</i>
LINHA DE ORGANIZAÇÃO DE VISTA: São todos trabalhadores focado em metas organizacionais?	22%
METAS equipe de qualidade: Você tem equipes de objectivos claros e mensuráveis? Equipe de Planeamento: Você planeja juntos	9%
Equipas como realizar seus objetivos?	16%
EQUIPAMENTO DE COMUNICAÇÃO: Existe diálogo mútuo e criativo entre as equipes? EQUIPE CONFIANÇA: As equipes	17%
Eu trabalho em um ambiente de trabalho saudável "win / win"? PODER DO EQUIPAMENTO: Será que as equipes os recursos e liberdade para fazer o seu	15%
EQUIPE RESPONSABILIDADE: É responsável Os membros da equipe entre si por seus compromissos?	10%

<i>negócio de execução</i>	<i>percentagem de acordo</i>
EQUIPE MEDIDAS DE QUALIDADE: São adotar fiel e medidas abertamente bem-sucedidos?	10%
Metas de trabalho individual: as pessoas , objetivos claros e mensuráveis e prazos? Compromisso individual: Eles estão motivados trabalhadores? Você se sente valorizado? Planejamento individual: as pessoas sistematicamente prioridades do programa? Iniciativa individual: a iniciativa individual e responsabilidade são assumidas pelos resultados? ENDEREÇO DE ORGANIZAÇÃO: todos entendem precisamente a estratégia e os objectivos? COLABORAÇÃO dentro da organização:	10%
Eles funcionam harmoniosamente times várias funções?	22%
CONFIABILIDADE DE ORGANIZAÇÃO: Respeita organizar os seus próprios valores e compromissos?	8%
MELHORAR O DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÃO: Existe uma abordagem consistente e sistemática? Compromisso individual: As pessoas estão comprometidas com a gestão da organização?	13%
	23%
suporte organizacional: Eles fornecem altos apoio activo para os objectivos das equipas de trabalho?	13%
PRIORIDADE EQUIPE: É meu grupo focado efetivamente em suas prioridades? INDIVIDUAL TEMPO NECESSÁRIO: Quanto tempo realmente gasto o nosso pessoal para objetivos-chave?	39%
	elevada ou muito elevada
	45%
	diz "alto" ou "muito alto"
	- 14%
	60%

tabela 14

Destaca FranklinCovey xQ Estudo

conclusões claveCálculo

Apenas um terço dizem que têm uma ideia clara dos objectivos a alcançar os seus negócios.	37% selecionado a opção "I tendem En- claramente as razões para a direção estratégica da minha nização or-".
Apenas um em cada seis é eficazmen- I focado em apoiar os objetivos mais im-.	14% selecionou os "guimos SE-efetivamente nós nos concentramos em nossos principais objetivos."
Será que os líderes comunicam suas tivas objeções mais importantes?	44% dizem que suas ções organizacionais do trabalho ter comunicado seus objetivos mais importantes.
Os trabalhadores em sua "linha Li- de visão" conexão entre suas próprias tarefas e objetivos da empresa? Cerca de um em cada dez pensa assim.	22 estado% que tem claramente na "linha de visão" do xão CONEXÃO entre seus próprios objectivos e os da empresa.
As pessoas estão totalmente motivados e empenhados em dar as tivas objeções da empresa? Um em cada dez aproximadamente diz que sim.	9% selecionou o "altamente motivados e comprometidos."
Apenas um em cada três objetivos de trabalho claramente definidos.	33% relataram ter objetivos de trabalho "por escrito".
Trabalhadores gastar 1 hora a cada 4 dedicado a tarefas urgentes, mas irrelevantes.	Respondentes pode-se estimar que 23% dedicado seu tempo para activi- laços que têm pouca relevância a partir da perspectiva dos tivas objeções importantes, mas exigem atenção imediata.
A cada cinco horas, a carne perca um Work- por causa das políticas e burocracia in- TRIGAS.	Respondentes pode-se estimar que 17% dedicado seu tempo para activi- des contraproducente como uma tentativa

Destaca FranklinCovey xQ Estudo (Continuação)

conclusões claveCálculo

	com vários setores a burocracia interna cia, brigas, intrigas, etc.
Apenas metade dos trabalhadores sentem que a sua posição permite-lhe contribuir com as suas possibilidades.	48 % Concorda com a seguinte afirmação: <i>A maioria pessoas da minha organizjación tem muito mais talento, inteligência e Cre ativty dos quais requer ou lhes permite implantar seu trabalho atual.</i>
Apenas metade sentem que podem expressar-se abertamente na baixa TRA.	52% concorda com esta afirmação: eu me sinto seguro quando eu expressar as minhas opiniões abertamente sem medo de represálias.
Um terço sensação que funciona em uma atmosfera de "win / win".	33% concordam que "vi- viu no princípio de que" o meu sucesso é o seu sucesso. "
Aproximadamente um par-trimestre se reunirá pelo menos uma vez por mês com os seus gestores para controlar a evolução de seus objetivos de trabalho.	É o que diz 26%.
Menos de um reivindicações terceiros a ser responsáveis pelos seus orçamentos.	31% concordam ou concordam fortemente com a afirmação seguinte: Consideramos ble res-para mantê-lo dentro dos orçamentos limitados.
carga de trabalho excessiva, falta de recursos e prioridades pouco nivelado cla- são os três principais armadilhas de execução.	A a questão do que são os três maiores armadilhas da implementação, 31% selecionado "volume excessivo de trabalho", 30% escolheram "falta de recursos" e 27% selecionado "prioridades de trabalho pouco claras ou deslocando .

Destaca FranklinCovey xQ Estudo (continuação) Conclusões

<i>chave</i>	<i>cálculo</i>
Aproximadamente 3 fora do 5 não confiam que a hierarquia respeitar os seus compromissos para trabalhar - Dores.	43% dizem que a hierarquia "resposta para sistematicamente compromissos feitos aos seus empregados localizados."
As equipes trabalham em instrumentos compartimentos estanques; há pouca cooperação funcional.	Quanto à questão sobre outros grupos dentro da organização, 28% aprovaram o seguinte - você declaração: Nós ativamente ajudar uns aos outros para cumprir a nossa resposta <i>objetivos prospectivos</i> .
Apenas cerca de um terço, 35% concorda com reivindicações de ter medidas claras de seu - % a seguinte declaração: A medida para o seu objetivos.	<i>das são claras.</i>

tabela 15

Se você estiver interessado em experimentar o teste FranklinCovey xQ para avaliar pessoalmente a sua capacidade individual, equipamento ou organização para tentar executar prioridades, visite a Direção <www.The8thHabit.com/oferece>. Basta seguir os detalhes do que recebem online. Ele vai autorizar nenhum custo para o teste. Depois de ter concluído a avaliação, será apresentado um relatório xQ com um resumo da sua avaliação, em comparação com a média dos resultados de muitos milhares de organizações avaliadas. Ele irá fornecer mais informações sobre como avaliar o conjunto sua equipe ou organização.

ANEXO 7

NOVAMENTE MAX Emax

Agora vamos demonstrar a viabilidade do conceito de liderança deste livro, de volta para Max & Max e pensar como um "leme pe- Queno." Você pode neste momento você quiser ver o filme de experimentá-lo através da lente lems encontra-pro- dos quatro papéis de liderança.

O que realisticamente pode fazer Max?

Seu chefe, o Sr. Harold, é um maníaco por controle. Tem mentalidade de escassez, ele treme em seu chefe, e não tem a menor idéia de como mudar as coisas off modelo autoritário de monitoramento de rios, regras e cenoura técnico motivacional e ficar pró-ples a era industrial.

Max está deprimido, frustrado e perder o poder. Uma possibilidade é manter-se co-dependente; esta seria a primeira alternativa. Você pode lutar mesmo organizar a resistência ou fuga (renunciar); a segunda alternativa. Você também pode tomar a iniciativa habilmente dentro de seu círculo de influência; Esta é a terceira alternativa.

Um método possível para transportar a terceira alternativa seria empregar o método de "pequeno leme 'Ethos-pathos-logos, com o Sr. Harold (recomendar-quarto nível de iniciativa). Ele lembrou que no filme, Max só usou os logos (lógica) na sua recomendação e fez o pior momento possível, quando o Sr. Harold apenas tinha recebido um tapa de seu chefe. Em suma, Max estava longe de seu círculo de influência, de modo que, por sua vez, recebeu uma Ron ti- ouvidos do Sr. Harold, apesar de ter cliente criativo e pró-ativo "salvo". Este foi um verdadeiro para a depressão máxima e a aceleração do ciclo de co-dependente reactivo.

Seu círculo de influência tinha sido reduzida (ver Figura A7.1 na página seguinte).

Então, como Max poderia implementar os gos ethos-pathos-lo? Ethos envolve fazer seu trabalho alegre e proativamente bem



Figura A7.1

de extremamente bem, e ajudar os outros de forma positiva todos os Bles. É certo que é amarrado de pés e mãos por normas severas de tratamento ao cliente, mas pode ser tão positivo e criativo mundo, a fim de fazer negócios. Claro, nada de falar mal do Sr. Harold. O que você pode fazer é apenas fazer o melhor que pode sob as circunstâncias e ser visto como uma fonte de ajuda para os outros; tanto dentro de seu círculo de influência e fora do trabalho. Em vez de criticar, é complementado.

Então você pode pedir para outra visita ao Sr. Harold e desta vez, ouvir, ouvir realmente, e ser influenciado por aquilo que tem vindo a compreender. É possível, por exemplo, que o Sr. Harold tinha dado que- branqueamento por causa de algum "franco-atirador" criativo e Perto inex-, cujo exagerado promessas, de difícil aplicação, tinha acabado de trazer uma ação legal contra a empresa; uma terrível bagunça que o Sr. Harold teria tomado todos os clubes. Para evitar mais "snipers" e continuar cometien- fazer coisas estúpidas, que estabeleceu novas regras inflexíveis, marca ca cer- todos e impede a capacitação de toda a cultura.

Mas quando o Sr. Harold sente que eles entendem, muito sua defensiva energia, negativo é dissipada. Você não pode lutar contra alguém que está fazendo um esforço sincero para entender. É uma questão de pathos ou alinhamento emocional. Depois delicadamente resposta aos argumentos e preocupações do Sr. Harold, Max poderia usar os logotipos e propor, por exemplo, um programa-piloto experimental em que uma pessoa entrou (Max) durante três meses, com a possibilidade de compromisso ponderar novas tivas inicia- criativas para atrair novos clientes e aumentar as vendas aos clientes atuais. Sr. Harold sente compreendido e confia

mais Max. obrigada a atitude cooperativa, a *iethos* diligente) e empatia (*pathos*) Max, Sr. Harold mostrado bem disposto para fazer avançar o pensamento piloto (*logos*), que se comporta com muito po- muitas vantagens e desvantagens potenciais.

Imagine que em três meses Max aumenta as vendas em 25%. Mais uma vez ver o Sr. Harold e propõe-se continuar o piloto próximo, incorporando três novos fornecedores de fiança principalmente com-. Sr. Harold dá o assentimento. Novos comerciantes também aumentar sua produção em 25%. Em seguida, o tro de retorno CUA- propondo um programa de treinamento com os critérios de certificação difíceis para evitar qualquer ação 'cotiradores Fran '. Sr. Harold aprova, animado com vendas recentes impor- tante. Seu chefe felicita-o, dizendo: "Isso realmente funcionou, não é?". Sr. Harold respondeu corajosamente:

"Vou lhe dizer o que está funcionando ..."

Em resumo, ao longo deste processo de *Ethos-pathos-logos* (nível comenda-quarta re- de iniciativa), Max tornou-se o líder de seu chefe e uma grande fonte de influência em toda a empresa.

Este script foi abertamente ficcional e o problema do Sr. Harold poderia ter sido completamente diferente. Neste caso, a reação de um Max teria levado em conta a diferença para aumentar produção e influência de outra forma.

O ponto é que Max encontrou sua voz no trabalho graças à visão, disciplina e consciência governada pela paixão.

Eu também aprendi que a maioria dos "maus chefes" normalmente faz parte das culturas co-dependentes e modelar seus modelos de comportamento CONCORDA COM. Alguém que é a força criativa de sua própria vida pode quebrar esse ciclo.

Perguntemo-nos agora o que o Sr. Harold-a Mr. Harold Enlightened poderia ter feito com um Max deprimido. A alternativa Primeira teria consistido simplesmente de "manter a sua linha", ou seja, seguir, empurrando, bajulando, ameaçador, celebrando, reuniões, parabenizando Max quando faz algo certo. Em suma: a aplicação da técnica de pau e cenoura (o modelo da era industrial).

A segunda alternativa seria entregar, desistir, capitular e deixar de seguir as coisas possíveis Max executando em seu lazer. Mas isso poderia ter consequências inesperadas. A cabeça do Sr. Harold poderia demiti-lo ou repreendê-lo por não intervir na debilidade e permissividade da sua liderança. Por outro lado, esta estratégia poderia po- incentivar "snipers" fazer mais unilateralmente, promessas menos realistas, desde que "somar os números."

A terceira alternativa seria reconhecer plenamente a co- erro tem que excessivamente punir Max por sua maneira criativa para salvar o relacionamento com um cliente; e sinceramente pedir desculpas por isso. Mas Max, que ainda é co-dependente, pode ser cautelosos com esta atitude

"Soft" e manter "fazendo a bola". Sr. Harold deve conter tar francamente assim foi acontecendo e dizer com sinceridade completa de e sem poupar detalhes, "Olha, Max, eu baixei minhas próprias frustrações em você. Você fez um ótimo trabalho "andar a segunda milha" com esse cliente. Mas eu me senti tão pressionados para produzir "mais por menos" e tão ansioso para outros "snipers", cuja idiotice poderia ter mais problemas, eu não conseguia pensar em nada que mim que jor acompanhar de perto que as regras foram cumpridas. Mas, Max, com você eu estava errado. Naquela época, eu não tinha nenhuma solução melhor. Mas agora eu tive tempo para parar e pensar e mente Real- eu gostaria de explorar a sua proposta. Eu apenas gostaria de ser capaz de fazer algo não significa caixa aberta outra de Pandora. Você me ajudaria a entender melhor como você vê as coisas? "

A profundidade de sinceridade e autenticidade mostrado pelo Sr. Harold pode incentivar Max para ser mais autêntico. Dadera ver - a comunicação horizontal em vez de vertical entre dois seres humanos que lutam com o mesmo problema pode levar a terceira alternativa sinérgica descrito acima, quando examinamos a questão: o que pode, de forma realista, para Max?

Em ambos os casos, observar o processo sequencial, o foco de den- tro para fora e as bases de toda a pessoa. Observado vê a transição de uma relação com uma relação de confiança genuína e, finalmente, para um arranjo organizacional (lótus programa PI-, que cresce com o aumento da confiança e dade confiabi-).

Esta é verdadeiramente uma terceira solução alternativa de tal forma que ninguém poderia ter imaginado no início. É o resultado de comu- nicação criativoe servirá para fortalecer o relacionamento. Ele também irá criar um "sistema imunológico" que pode ser usado para lidar com outros proble- mas complicado no futuro.

Mais uma vez estou plenamente ciente de que eu criei estas NARS sce- e que os eventos poderiam seguir uma mente naturalmente, completamente oposto. Mas eu não pretendo aqui - que práticas de ensino HA- cer- mas sim princípios, princípios universalmente aplicáveis que podem abranger muitas práticas diferentes. Limito-me a usar Max & Max como uma ilustração de possíveis práticas baseadas em pios pios que podem funcionar.

Agora tire e teorizar. Primeiro, vamos olhar para Max. No processo que faz com que Max o líder do Sr. Harold, olhe os quatro papéis que tomou. Os quatro tinham com- posto por qualquer cenário de sair bem. Primeiro, modelagem. Max tem modelado uma iniciativa pró-ativa e ethos tão sucesso-. Ele foi modelado empatia através de pathos e coragem através dos logotipos. Uma vez que ambos têm interagido realmente ocorreu comunicação sinérgica, acompanhado por uma terceira alternativa, muito melhor do que o método histórico do Sr. Harold, baseado em ga- nar / perder-comando e controle, e infinitamente melhor do que a atitude de Max não fazer nada, isolado e limitado a "fazer a bola'.

A essência da modelagem quer pelo indivíduo ou grupo é em Nor BEM 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.

O segundo papel -Encontre estradas representadas piloto programa win / win e ele fez Max e Sr. Harold na mesma linha Li- para garantir mais negócios por meio de atendimento ao cliente criativo

"de a segunda milha 'dentro do quadro regulamentar dos valores de honestidade e bom senso. Modelagem abertura e genuína comu- nicação trouxe a confiança para encontrar ca- minos. Assim, neste programa piloto, a voz de Max foi submetido eu rodou com a voz da organização.

O terceiro papel -alinhamento- materializa quando o Sr. Harold aprova formalmente o acordo do programa piloto exploratória, primeiro com Max, depois com os outros três, e finalmente com todas as vendas eficazes. significa alinhar a estrutura de montagem, tems e processos necessários para cumprir os objectivos do ploración ex de acordo com as normas aprovadas sis-. Neste ma for-, eles são favorecidos e melhorar as vozes que se sobrepõem.

Os três papéis -modelar, encontrar maneiras e levaram ao surgimento de Alinhamento-capacitação, de modo que a partir do princí- pio, Max e outros têm sido capazes de aplicar seu próprio julgamento e criatividade e fazer tudo o necessário para manter os clientes antigos e atrair novos, dentro dos limites estabelecidos pela padrões estabelecidos. Assim, as regras não conseguiram substituir o julgamento. Simplesmente, você não pode culpar as pessoas se você monitorar seus resultados métodos mostrados e conformidade rígida com as regras. O fortalecimento permitiu uma autonomia de execução foi formado e é expressa e respeitada voz de cada pessoa.

Agora vamos dar uma folheada sábio e a reação ilustrada Harold estr semi. Ocupou os mesmos quatro papéis de liderança, usan- fazer a terceira alternativa, tanto para manter o controle e der nobre permissível.

tudo começa que se contentar com a modelagem. Sr. Harold honestamente reconhece seu erro e inicia uma comunicação sinérgica. Cuan- fazer coalha confiança e torna-se "mais real", é criado o ção solu- de exploração (programa piloto limitada). Sr. Harold acrescentou à sua autoridade formal mais avançado para formalizar ou institucionalizar o único programa piloto autoridade moral. Este alinhamento legitimou na cultura e permitiu que Max é autônoma e usar sua criatividade e flexibilidade para criar novos ts negociado. Em suma, o papel da capacitação.

As coisas estão progredindo (é modelado um equipamento complementar rio), outros aventurar neste caminho {exploração}, das formados alinhamento estruturas, sistemas e processos que finalmente permitem capacitar todos aqueles que têm seguido esses critérios.

desempenho sustentado e superior

esta É a faceta mais difícil de negócios e organização geral de qualquer falta cabeça-. É claro que quase ninguém pode obter bons resultados por um tempo. Mas o verdadeiro desafio é criar uma cultura organizacional que pode entregar resultados consistentes ao longo dos anos.

A coisa surpreendente é que poucas organizações são capazes de alcançá-los. Considere as seguintes estatísticas, de grandes publicações de negócios:

- *crescimento rentável*: apenas 111 de 1.854 empresas (13%) foram capaz de gerar um crescimento sustentado e rentável por um período de dez anos.
- *de boa ao melhor*: única 126 de 1435 empresas (9%) conseguida rum mais do que os sáteis desempenho médio do mercado bur por uma década ou mais. Além disso, apenas 11 empresas 1435 (menos de 1%) satisfazem os critérios de rendimento superior e sustentada para estudar.
- *Destruição criativa*: Apenas 160 das 1.008 empresas (16%) estudou durante um período de mais de trinta anos ficou ainda continuar a existir.
- *pontos de atrito*: só um 5% da Fortune 50 com sucesso conseguiu continuar crescendo.

o que define É uma grande organização que produz superior, enquanto construindo a capacidade de continuar a fazê-lo indefinidamente resultados. No entanto, a maioria das empresas e seus líderes não. As causas da falha estão em seu método.

fábula de Esopo

Um dia, um pobre fazendeiro descobre que sua galinha pôs um ovo de ouro deslumbrante. Na primeira, ele suspeita que uma armadilha. Mas depois de pensar um pouco, ela decide levar o ovo. Examinei miná-lo.

O agricultor não acredita no que vê. O ovo é ouro maciço! No dia seguinte, quando a galinha põe um outro ovo, não pode conter sua citação ex. Todas as manhãs salta da cama e corre às pressas ao gallicus nero e encontra um novo ovo de ouro. Em breve e é extraordinariamente rico.

Mas com a riqueza, a ganância vem e impaciência. Incapaz de operar ovos de ouro é- diárias, o fazendeiro matou a galinha para fazer-lo uma vez todos os ovos. Mas quando você abre a galinha descobre que está completamente vazia. Não há ovos de ouro. Não há forma de voltar para pegá-los. O agricultor destruiu o objecto fabricado.

Esta fábula contém um princípio fundamental do desempenho cional organizacional. rendimento sustentadae maior é o resultado de duas dores fac-: o que é produzido (dos ovos de ouro) e capacidade (galinha).

Se as organizações se concentrar exclusivamente na produção de ovos ouro (obter resultados hoje) e galinha fugir (construir a capacidade para amanhã) que em breve vai ficar sem AC- tiva que procuram os ovos de ouro. Por outro lado, se as ções organizacionais do trabalho em questão exclusivamente pela galinha sem definir metas em termos de ovos de ouro, eles vão em breve ficar sem o sustento para alimentar a galinha. A chave é o equilíbrio.

Talvez sua organização é assim:

Sob pressão para obter resultados, nós removemos todos os limites. Nós definimos um plano para reuniras tropas e incentivar todos a cumprir a meta urgente. Uma vez que poderia ser um alvo tas VEN. Na próxima crise o alvo pode ser um corte de custos. Em outra ocasião, uma outra questão. Nós sempre reboque para a frente a Picones trombolíticos um "gol decisivo" ou "iniciativa urgente" para o próximo. O problema é que ele parece sempre investir muito pouco em pessoas, processos ou equipamentos que precisamos para realmente melhorar o nosso negócio. Como resultado, nós nunca entrou em um ritmo de desempenho constante.

Ou talvez, a sua organização é a seguinte:

Nós investimos muito nas pessoas e cultura por muitos anos. teoria tra Nues- foi que as pessoas mais valiosas e talentosos, com a melhor sistemática

mais e tecnologia, gerar automaticamente um melhor desempenho. Foi um ótimo lugar para trabalhar, mas eles vieram tempos difíceis. Nós percebemos que, na verdade, não tinha capacidade sólida para executar em uma situação de intensa competição e um ambiente econômico hostil. Tivemos que cortar todos os investimentos em que as pessoas se acostumaram durante a idade de ouro. As pessoas estão desiludidas dá a nossa moral está no fundo do poço e muito do nosso povo mais valiosos estão saindo.

FranklinCovey aprendido esta lição Nem da maneira mais difícil, porque temos conhecido oscilações BEM deste pêndulo de desempenho desempenho de capacidade. Portanto, agora temos "Dido Eles aprendem" a lição, então nosso foco não é simplesmente com base em uma convicção teórica.

Em FranklinCovey estabelecemos o objetivo de um desempenho sustentado teve e superior a partir de ambos os lados da equação. Nós ajudar as organizações a se concentrar em resultados específicos e atingi-los. Nós também ajudá-los a desenvolver uma maior capacidade (líderes e colaboradores individuais, capazes de melhorar substancialmente o seu nível de desempenho).

Nestas duas áreas (alcançar resultados e desenvolver a capacidade) FranklinCovey trabalha com clientes em três diferentes "trabalho a fazer". Eles representam as três secções centrais da grandeza que encarna o oitavo hábito: a grandeza organizacional, grandeza de Li- derazgo e grandeza pessoal.

Lograr resultados

- 1. Execução trabalho e as prioridades-chave.** Nós ajudamos os clientes a alcançar dcter-
 • como o meu resultado aumentar as vendas, implementar várias iniciativas ou melhorar qualidade- melhoria do grau de compromisso -e claramente de-
 as principais prioridades e desenvolvimento processos de implementação em torno
 destas prioridades. E a grandeza organizacional é construída.

desenvolver a capacidade

: Trabalho 2. Desenvolvimento de liderança e gestão. ajudar clientes para desenvolver uma liderança duradoura, baseada na personalidade, o equipamento ção criação e habilidades para alcançar resultados com grandeza. Então, ela é construída, a grandeza de liderança.

-
- 3. eficácia do trabalho individual.** Ajudamos os clientes a aumentar os conhecimentos, habilidades e desempenho pessoal de sua força de trabalho, o que traz melhores resultados individuais e de equipe. Então grandeza pessoal é construída.
-

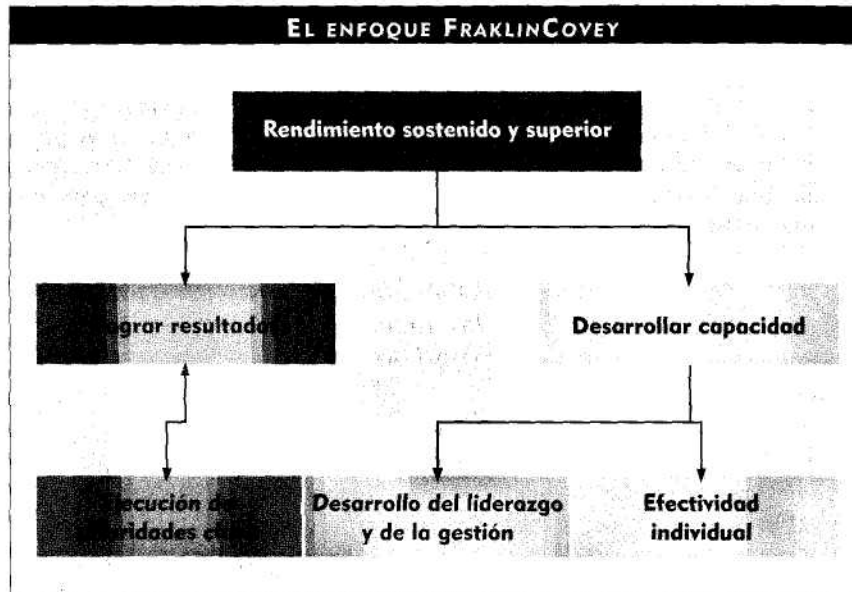


Figura A8.1

Imagine por um momento como ele iria montar um hidro-grid de- equipe do campeonato. Se você investir em qualidade e preparação dos atletas, a sua equipa vai melhorar (melhores jogadores, melhor equipamento). Mas no entanto bons jogadores que você tem, a equipe só ganha se puder trabalhar conjunto na busca de determinados objetivos e "jogar o jogo" uma e outra vez com grandeza.

O que você quer são bons jogadores e boa execução. Uma equipe que pode executar de forma consistente ano após ano, uma equipe vencedora. A essência do método FranklinCovey é: TRADUZIR capacidades organizacionais concretos em um resultado novo e de novo, até gerar uma organização vencedora.

- deñición, exemplo
 de 19, 20-24
 encontrá-la, consulte Encontrar uma
 inteligência espiritual voz,
 386,386, 387-
 388
 Internet e 20 ver também
 inspirar outros
 para encontrar sua voz
 Washington, George, 36, 84, 94, 248,
 336, 337
 Weinberger, David, 20
 Welch, Jack, 267-268
 Wesley, Susana, 83
De que cor é seu pára-quedas? (ILS
 BO), 108
 "O que realmente funciona" (Nohria,
 Joyce e Robertson), 135
Quando UFE cali para nós
 (Klingberg), 351
 Whitehead, Alfred North, 331
 Whittier, John Greenleaf, 111
 Wilcox, Ella Wheeler, 62
 Williamson, Marianne, 56-57
 Winfrey, Oprah, 215-216 Wolman,
 Richard, 70 Wurster, Thomas S., 122
 <www.franklincovey.com / letsgetre-
 ai>, 409
 <www.The8thHabit.com/challenge>,
 50
 <www.The8thHabit.com/ Ofertas>,
 42, 50, 93N, 124N, 159n, 162N,
 181w,
 324n
 Presidente Young Organização, 71-
 72, 229 Yunus, Muhammad, 20
 24, 103, 344
 Zenger, Jack, 134, 134
 Zohar, Danah, 70

Definição da missão

promover grandeza em pessoas e organizações em qualquer das Partes.

princípios fundadores

v.

Nós acreditamos que:

1. **As pessoas** Eles são inerentemente capazes, aspiram o grande e têm o poder de decidir.
2. **os princípios** Eles são eternos e universais, e são a base para a eficácia duradoura.
3. A liderança é uma opção construída de dentro, sobre as fundações de personalidade. Grandes líderes de talento coletivo gratuito e paixão das pessoas e canalizados para o gol direito.
4. **hábitos eficácia** provêm exclusivamente o uso comprometido processos e ferramentas integradas.
5. **rendimento sustentado e superior** Ela exige P Balance / PC⁸, Um método de obtenção de resultados e desenvolver a capacidade.

valores

Estar comprometido com os princípios. Somos apaixonados pelo tópico e nos esforçamos para ser modelos de princípios e práticas que ensinamos.

compromisso cliente a longo prazo. Estamos totalmente intrínsecos com o cumprimento das promessas que fazemos aos nossos clientes. O nosso sucesso depende inteiramente do seu sucesso.

O respeito pela pessoa como um todo. Nós valorizamos uns aos outros e tratar as pessoas tod @ s nós trabalhamos como parceiros Deros verdades.

crescimento rentável. Acreditamos rentabilidade e ment creci- como a alma da nossa organização; Eles nos dão a liberdade para cumprir nossa missão e nossa visão.

FranklinCovey (NYSE: FC) é líder mundial na criação de ferramentas de treinamento e produtividade eficazes e serviços de consultoria para organizações, equipes e indivíduos. Nossos clientes incluem os 90% das empresas da Fortune 100, mais de 75% das empresas da Fortune 500, milhares de pequenas e médias empresas, bem como numerosos governamental des entida-. Organizações e indivíduos acessar produtos e serviços através FranklinCovey ment entrena- corporativo, facilitadores clientes autorizados, treinando mento personalizado, workshops abertos, catálogos, mais de 140 pontos de venda e o site <www.franklincovee.com>.

FranklinCovey tem 2.000 associados que fornecem serviços profissionais, produtos e materiais em 28 idiomas, trinta e nove escritórios em noventa e cinco países.

PROGRAMAS E SERVIÇOS

- *Levantamento xQ e Debrief* (Para ajudar os líderes avaliar a "execução coe ciente" de sua organização).
- *O workshop 7 Hábitos ofHighly eficaz Pessoas.*
- *o 4 Disciplinas ofExecutionworksession.*
- *FOCUS: Achievingyour maiores prioridades workshop.*
- *Os 4 Funções de oficina de liderança.*
- *O Sistema de Planejamento FranklinCovey.*

Para mais informações sobre os produtos e serviços da FranklinCovey, ligue para 1-888-868-1776 ou 1-801-817-1776, ou visita <www.franklincovey.com>.

SOBRE O AUTOR

Stephen R. Covey Ele é uma autoridade respeitada internacionalmente. É dado na liderança, especialista em família, professor, consultor organizacional e escritor. Ele dedicou sua vida a ensinar uma vida mais forte e liderança baseada em princípios para construir ambas as famílias e organizações. Ele tem um MBA da Universidade de Harvard e um doutorado da Universidade Brigham Young, onde foi professor de comportamento organizacional e gestão de negócios. Também exerceu as funções de diretor de relações com universidades e assistente do presidente.

Dr. Covey é autor de vários livros de sucesso, incluindo o best-seller internacional *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, chamado "Livro de negócios do século XX mais influente" e um dos dez livros de gestão mais influentes todos os tempos. Tem vendido mais do que 15 milhões de cópias em trinta e oito línguas no mundo todo. Outros bestsellers são: *Primeiro de tudo*, *Tratado centrado em princípios de liderança* e *Os 7 Hábitos das Famílias Altamente Eficazes*, elevando o número de livros vendidos mais de 20 milhões.

Como um pai de nove filhos e avô de quarenta e três netos, recebeu o prêmio de Paternidade Inicial Nacional, prêmio, diz ele, é o mais valioso de todos os que foram concedidos. Outros prêmios atribuídos ao Dr. Covey são o Thomas More College Medallion por sua humanidade constante, Professor do Ano, em 1999, os serviços, o Sikh Prêmio Man Internacional da Paz de 1998 Prêmio Internacional de Empreendedor do Ano 1994 prêmio grandeza empreendedor nacional do ano para o seu trabalho em negócios. *The Time* o incluiu na sua lista dos 25 mais influentes e Norte America- nos recebeu sete doutorados honorários.

Dr. Covey é co-fundador e vice-presidente da FranklinCovey Company, uma empresa líder de serviços profissionais com escritórios em 123 países. Eles compartilham a sua visão, disciplina e paixão para motivar, melhorar e fornecer ferramentas para a mudança e a criação de indivíduos e organizações ao redor do mundo.

O desafio 8º hábito

UM: Leia o Capítulo

DOS: Capítulo ensinar pelo menos duas pessoas,
se os colegas de trabalho, família, amigos, etc.

TRÊS: Fazer um esforço sincero coordenado por viver os princípios
contidos no capítulo durante um mês. **QUATRO:** Informar um colega de
confiança, membro da família ou amigo dos resultados e das coisas que
você aprendeu ao tentar viver de acordo com as idéias do capítulo.

1 / A dor

2 / Problema 3

/ solução

4 / Descubra seus dons nascimento de voz não

descoberto 5 / Expresse sua voz, visão, disciplina, paixão

e consciência

6 / inspirar outros a encontrar sua voz, o desafio da liderança

71 voz de influência: ser "um pequeno leme"

8 / A voz de confiabilidade: caráter e competência modelagem

9 / voz e velocidade de confiança

10 / Combine vozes procurem uma terceira alternativa.

11 / Voz: em busca de uma visão, uma estratégia e valores compartilhados

12 / Voz e disciplina da execução: o alinhamento de metas e gerencia sistemas para resultados

13 / A voz opcional para transmitir paixão e talento

14/8º hábito e altura

15 / utilizar nossas vozes com sabedoria para servir os outros

Al / O desenvolvimento das 4 inteligências / capacidades: um guia prático para a ação

Encontre sua voz e inspire outros a encontrar a deles.

	1 LEER	2 ENSEÑAR A DOS	3 VIVIR PRINCIPIOS	4 INFORMAR SOBRE RESULTADOS
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
ados	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐
	☐	☐ ☐	☐ 30 días	☐